



REPUBLIQUE DU BENIN

=°=°=°=°=°=°

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

=°=°=°=°=°=°

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

=°=°=°=°=°=°

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE LA MAGISTRATURE (ENAM)

=°=°=°=°=°=°



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DU CYCLE II

(Pour l'obtention du diplôme d'administrateur en gestion des ressources humaines)

Option :
Management

Filière :
Gestion des Ressources Humaines

Promotion : 2005-2007

Année académique : 2006-2007

SUJET DE MEMOIRE :

**POUR UN MANAGEMENT EFFICACE
DE LA FEDERATION BENINOISE
DE FOOTBALL (FBF)**

Réalisé et soutenu par :

Christophe Wanignon **GOGAN**

Sous la Direction de :

Maître de stage :
Bruno A. DIDAVI
Secrétaire Général FBF


Directeur de mémoire :
Pierre-Claver ADOMOU
Consultant-Professeur à l'ENAM

Août 2007

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Mme Véronique M. ZOCLI

MEMBRE : Mr Frantz MASSOUGBODJI



**L'ENAM N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION
NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR**

DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

- A la mémoire de mes chers parents et amis qui ont quitté ce monde et qui continuent d'être présents à mes côtés.
- A mon cher papa et ma chère maman, vous les premiers qui m'avez montré le chemin de l'honneur, du devoir et de la dignité, trouvez ici le fruit de la graine que vous avez semée.
- A mon épouse Nathalie et mes enfants Fernande, Boris, Godfried et Bernard, à qui je souhaite longue vie, courage et persévérance et pour qui ce travail doit être un exemple à dépasser
- A mes frères et sœurs, voyez en cette œuvre la consécration d'une abnégation de plusieurs années, qu'elle vous incite à la curiosité intellectuelle.
- A mes cousins Kottin A. François, Germain TOZE, Sourou H. Marcellin, Sègodo, ACHADE pour tous vos conseils tout au long de ce cursus universitaire.
- A mesdames EBO Bernadette, Houessinon BAÏ, Aimée SODJINOU, pour vos encouragements
- A tous les aînés notamment Lucien Agbomènou CHEDE, Michel HONFOGA, Sègla HOUNSOU, Simon KOUKOUÏ, Mathias GBENOU S., dont la sollicitude et le soutien ne n'ont jamais fait défaut.
- A tous les amis (es) dont la fraternité, l'amitié et la sincérité sont ici saluées.
- Aux amis Jacques M. HOUNSOU, Paul M. ABIO, Boniface T. KIATTI, Etienne MIKINHOUESSE.
- A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à ma formation.

Christophe W. GOGAN

REMERCIEMENTS

Ce travail est l'aboutissement des efforts de plusieurs personnes ; c'est pourquoi je tiens à témoigner ma profonde gratitude à :

- Monsieur Pierre-Claver ADOMOU ;
- Monsieur Parfait AGBLONON ;
- Monsieur Epiphane SOHOUEYOU ;
- Monsieur Martin DAVOH ;
- Monsieur Charlemagne LOKOSSOU ;
- Tous les enseignants de l'ENAM ;
- Tout le personnel administratif de l'ENAM ;
- Monsieur Bruno A. DIDAVI ;
- Monsieur Barthélémy KASSA ;
- Monsieur Augustin AHOUANVOEBLA ;
- Monsieur Rafiou GAZALIOU
- Monsieur Augustin VIANOU ;
- Monsieur Quentin DIDAVI ;
- Monsieur Gilbert GOGAN ;
- Monsieur SOUROU Emile ;
- Madame Brigitte S. HOUNDJO ;
- Messieurs et Mesdames : Aliou H. AMOUSSA, François GOGAN, Carmin GOGAN, Xavier GOGAN, OUSSOU Cécile, Firmine GBAGUIDI, Faousath DJIDJOLA, Simplicite HOUNKPEVI, Maurille GNASSOUNOU ;
- Tous les membres du comité exécutif de la FBF ;
- Tout le personnel de la FBF ;
- Tous les amis de la promotion 2005-2006 ;
- Tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- 1- AG : Assemblée Générale
- 2- CAF : Confédération Africaine de Football
- 3- CAN : Coupe d'Afrique des Nations
- 4- CE : Comité Exécutif
- 5- CF : Conseil Fédéral
- 6- CIO : Comité International Olympique
- 7- CONFEGES : Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports des
Pays d'Expression Française
- 8- CSSA : Conseil Supérieur des Sports en Afrique
- 9- CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale
- 10- FBF : Fédération Béninoise de Football
- 11- FIFA : Fédération Internationale de Football Association
- 12- MJSL : Ministère de la Jeunesse des Sports et Loisirs
- 13- UFOA : Union des Fédérations Ouest-Africaine de Football
- 14- UA : Union Africaine

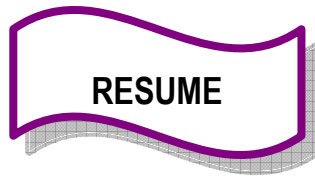
LISTE DES TABLEAUX

N° D'ORDRE	TITRES	PAGES
Tableau n°1	Répartition du personnel de la FBF	9
Tableau n°2	Répartition du personnel au niveau du secrétariat général de la FBF	16
Tableau n°3	Répartition du personnel au niveau de la trésorerie	17
Tableau n°4	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : détermination des problématiques possibles	21
Tableau n°5	Synthèse des approches génériques par problème	25
Tableau n°6	Tableau de bord de l'étude sur « La problématique du management efficace de la FBF »	34
Tableau n°7	Tableau de synthèse de l'étude « pour un management efficace de la Fédération Béninoise de Football »	52



LISTE DES SCHEMAS

N° D'ORDRE	TITRES	PAGES
Schéma n°1	Activités du management	37
Schéma n°2	Contrôle dans le processus de management	38



RESUME

C'est la loi 91-8 du 25 février 1991 qui consacre l'organisation et la gestion du football par la FBF afin que l'amateurisme et l'improvisation cèdent la place à l'ère d'une gestion professionnelle et performante.

Malheureusement, il se fait que ce vœu louable ne se réalise pas pour l'instant.

C'est ce flagrant constat qui nous a poussé à mener notre réflexion sur la « problématique du management efficace de la Fédération Béninoise de Football ». Le problème général que dégage cette problématique est le caractère non efficace du management de la FBF.

Dans le cadre de la résolution de cette problématique nous avons suivi une logique de recherche diagnostique à partir de trois problèmes spécifiques.

Cette solution peut être résumée comme suit :

Le premier problème spécifique dont la cause est la méconnaissance des techniques de planification des activités liée à l'inexistence d'un plan d'actions pourrait être corrigé en amenant les dirigeants à être formés en technique de planification.

Le deuxième problème lié au manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités prend sa source dans l'absence de fixation d'objectifs. Ce problème peut être résolu en aidant les dirigeants à se fixer les objectifs, en gérant le temps et en évaluant le rendement.

Le troisième problème lié à l'absence de l'organisation des tâches à la FBF qui est causé par la non installation des structures d'aide à la gestion pourrait trouver la résolution par l'installation des structures d'aide à la gestion.

The word 'Sommaire' is centered within a purple, wavy-edged rectangular frame that has a subtle grid pattern and a slight 3D effect.

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1^{er} : Cadre organisationnel pour un management efficace
de la Fédération Béninoise de Football

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations
de stage à la FBF

Paragraphe 1 : Présentation générale de la FBF

Paragraphe 2 : Restitution des mécanismes de fonctionnement

Section 2 : De l'Inventaire des problèmes aux séquences de résolution de la
problématique retenue

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et sa spécification

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Chapitre 2^{ème} : Du cadre théorique de l'étude aux approches de solutions pour un
management efficace de la FBF

Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude

Paragraphe 2 : Revue de la littérature et choix de la méthodologie

Section 2 : De l'organisation des enquêtes aux conditions de mise en œuvre des
solutions

Paragraphe 1 : De l'organisation des enquêtes à la présentation des grandes tendances
affichées par les données

Paragraphe 2 : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre
des solutions pour un management efficace de la FBF

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Table des matières

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 l'Etat béninois à travers la loi n°91-8 du 25 février 1991 portant charte nationale des sports en République du Bénin. De par cette charte, l'Etat béninois affirme sa volonté de donner à la pratique du sport au Bénin une nouvelle ligne politique basée sur la démocratie, les droits de l'homme. Selon cette nouvelle orientation, l'organisation et la promotion des activités physiques et sportives sont un élément fondamental de l'éducation de la culture et de la vie sociale. Leur développement est d'intérêt général.

De ce fait le sport occupe une place prépondérante dans le développement de la nation. 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, UFOA et 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 91-8 du 25 février 1991 portant charte nationale des sports et d'autre part par ses statuts dont son article 1^{er} dispose d'abord qu'elle est une organisation chargée d'animer au plan national, le mouvement sportif civil dans le domaine du football et qui dans son article 2 ensuite dispose qu'elle est créée conformément à la loi du 1^{er} juillet 1901.

En tant qu'organisation, elle s'est vu assigner 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 de ce sport et l'animation des structures décentralisées chargées de son encadrement.

En effet, au cours de nos trois années passées à la tête du secrétariat administratif et de mes sept années à la trésorerie, nous avons constaté que les critiques ont été toujours formulées contre la Fédération Béninoise de Football et le Ministère de la Jeunesse des Sports et Loisirs (MJSL) à propos du mauvais rendement du sport national et en particulier du football. Ces critiques proviennent souvent non seulement des acteurs du sport (sportifs, encadreur et responsables) mais aussi des journalistes sportifs et des supporters.

Nous avons également constaté des problèmes liés aux manques d'infrastructures techniques et sportives, à l'insuffisance d'encadrement technique des joueurs, à la non compétitivité des joueurs, à la mauvaise gestion administrative de la FBF, à l'immixtion de la politique dans la gestion des activités

footballistiques, aux rivalités entre ministère et fédération, au retard des subventions de l'Etat aux équipes, aux problèmes de leadership, à la non maîtrise des textes qui régissent la FBF.

Mais au-delà de ces problèmes courants auxquels est souvent confrontée la FBF, l'on ne saurait perdre de vue les problèmes liés à la gestion performante de ses activités. Ce qui entraîne comme conséquences, le paiement des pénalités aux institutions mères (UFOA, CAF, FIFA), des improvisations dans l'exécution des travaux, des retards dans la tenue des Assemblées Générales de bilan des saisons sportives et le retard dans le démarrage des compétitions statutaires. Tous ces dysfonctionnements nous ont amené à penser à une organisation performante des activités de la FBF. De la bonne organisation dépend également la promotion, le développement et le bon rendement du football béninois.

Certes, ces dernières années, les activités de la FBF ont pris de l'importance du fait du professionnalisme de la gestion sportive qu'exigent les instances internationales et surtout les attentes du public sportif qu'elle doit satisfaire. N'est-ce pas la raison qui a poussé le Comité Exécutif de la FBF à prendre sur lui la résolution « d'opérer un développement qualitatif et quantitatif afin de s'ouvrir les portes de la grande performance ? », « de gagner la confiance de l'Etat et ensuite de redonner confiance, c'est-à-dire l'espoir au public sportif ? » « de rompre avec l'amateurisme marron, l'improvisation, l'égoïsme et la misère qui génèrent toutes sortes de dérives ? » (tiré du rapport moral du 10/05/2003 à Lokossa de l'ex-Président ADJAGODO Martin).

Ce qui se traduit par :

- la réhabilitation fonctionnelle de l'institution
- la reprise des activités statutaires, à savoir :
 - la mise en marche progressive des structures de gestion et d'organisation ;
 - l'organisation régulière des compétitions statutaires de la FBF ;
 - la participation de nos représentants aux compétitions continentales au niveau des clubs et au niveau des éliminatoires de la CAN ;
 - l'organisation au Bénin des Coupes d'Afrique des Nations aux diverses catégories d'âge (moins de 20 ans ; moins de 17 ans).

L'actuel Président de la FBF faisant siens les objectifs fixés à l'Assemblée Générale du bilan en 2003 à Lokossa a réitéré sa volonté de « prendre conscience et de travailler davantage afin de poursuivre inlassablement la mission qu'ils avaient commencée ensemble à savoir :

- consolider les acquis ;
- améliorer les performances ;

- mettre en place des bases d'une relève de qualité en offrant aux jeunes footballeurs, un cadre adéquat, des conditions meilleures pour la pratique d'un football sain et de haut niveau » (tiré du programme d'action du candidat Anjorin Moucharaf, actuel Président de la FBF page 3).

Cependant comment améliorer ses prestations, si la FBF est mal organisée, mal structurée, s'il y a une mauvaise exécution de ses activités ?

Quels sont les types de personnel dont la FBF pourrait avoir besoin pour être performante ?

Comment le comité exécutif de la FBF doit-il s'y prendre pour gérer au mieux son personnel et atteindre ses objectifs ?

Sans aucun doute les problèmes que la FBF doit résoudre pour être performante étant immenses, nous avons privilégié celui qui a rapport à son management. D'où notre thème « Pour un management efficace de la Fédération Béninoise de Football ».

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

chapitre1 : Cadre organisationnel pour un management efficace de la FBF

chapitre 2 : Du cadre théorique de l'étude aux approches de solutions et conditions de mise en œuvre pour un management efficace de la FBF

CHAPITRE PREMIER
CADRE ORGANISATIONNEL POUR UN MANAGEMENT
EFFICACE DE LA FEDERATION BENINOISE
DE FOOTBALL

Dans ce chapitre premier, après une présentation générale de la FBF et un état des lieux, il s'agira de faire l'inventaire des problèmes identifiés, de choisir la problématique de l'étude, de spécifier la problématique choisie, de parler de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée et de la démarche méthodologique.

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et la restitution des observations de stage à la FBF

Cette section nous permettra de connaître la Fédération Béninoise de Football 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.

Paragraphe 1 : Présentation générale de la Fédération Béninoise de Football et la restitution des Mécanismes de son fonctionnement

Il s'agira de faire l'historique, d'exposer les objectifs et structures d'une part et d'autre part parler des ressources et son environnement.

I - Historique, but et structure

A- Historique

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

Cette situation a engendré des crises chroniques marquées par une inflation de textes qui a eu pour résultat d'arriérer la FBF sur le plan de son évolution et en particulier du développement du football béninois. Or, un changement est efficace lorsqu'il s'avère nécessaire, c'est-à-dire voulu et accepté par les différents acteurs. La Fédération Béninoise de Football aura essayé plusieurs textes fondamentaux :

- les textes de la période de 1961 à 1976 :
- les textes de la période sportive africaine ;

- les textes définis par les organismes internationaux (CAF, FIFA, CONFEGES, CSSA, OUA, CIO).

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

- 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 qui sont :
 - la loi 91-8 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 des Sports et Loisirs ;
 - le décret n°2002-176 du 12 avril 2002 portant modalités d'application de la loi 91-8 du 25 février 1991, modifiant le décret n°91-286 du 17 décembre 1991, modifiant le décret n°91-286 du 17 décembre 1991 ;
 - le décret n°2002-223 de 14 mai 2002 portant approbation des statuts types des fédérations sportives en République du Bénin, modifiant le décret n°2002-223 de 14 mai 2002.

B- Le but de la FBF

La Fédération Béninoise de Football a pour but :

- 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 et moraux de la Fédération Béninoise de Football et de ses membres ;
- le respect et la mise en œuvre des statuts, règlements, décisions et recommandations de la FIFA, de la CAF et de l'UFOA ;
- l'autorisation, le contrôle et la supervision de toutes les formes de rencontres officielles et amicales sur l'ensemble du territoire du Bénin ;
- 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 de 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 en fait. (confère article 12 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 règlement 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.

C- La structure de la FBF

La Fédération Béninoise de Football est une organisation sous la tutelle du Ministère de la Jeunesse, des Sports et Loisirs (article 14 de la loi 91-8 du 25/02/1991).

Elle jouit d'une personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a son siège à Cotonou à Akpakpa, située sur un immeuble dans la vons de SOKODO, vons faisant face au cinéma Concorde. Toutefois ce siège peut être transféré en tout autre lieu sur décision de l'Assemblée Générale.

Les différentes structures qui la composent sont :

- structures d'organisation : Ce sont des ligues régionales et les districts
- structures d'administration et de gestion (organes dirigeants) : Elles regroupent l'Assemblée Générale ou Congrès, le Conseil Fédéral et le Comité Exécutif.
- Structures d'aide à la prise de décision : Elles regroupent les organes juridictionnels (commission de discipline et la commission d'appel) et les commissions permanentes qui sont au nombre de quinze (15) et qui sont actuellement dissoutes.

II- Les ressources et environnement

A- Les ressources

Comme toute organisation, la Fédération Béninoise de Football dispose de ressources essentiellement composées des ressources financières, ressources matérielles et des ressources humaines.

1- 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 autorisés 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 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 » (confère article 80 des statuts de la FBF)

2- Les ressources matérielles

Elles sont essentiellement constituées :

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

3- Les ressources humaines

Le personnel administratif de la Fédération Béninoise de Football est composé de quatorze agents parmi lesquels nous distinguons deux agents permanents de l'Etat (APE) et douze salariés recrutés par la FBF qui émargent au budget de la FBF

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

Tableau n°1 : Répartition du personnel de la FBF.

Eléments	Niveaux d'étude						Total
	Sans qualification	CEP	BEPC	BAC	Licence	Maîtrise	
APE	-	-	-	2	-	-	2
SALARIES	6	3	-	1	1	1	12
Total	6	3	-	3	1	1	14

B- 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.

1- Le micro-environnement

« C'est l'ensemble des forces positives ou négatives agissant directement sur l'organisation » (Roger Dossou-Yovo 2005-2006, inédit).

Nous pouvons distinguer les demandeurs, les associations des supporters de l'équipe nationale, les médias et le Ministère de la Jeunesse, des Sports et Loisirs (MCJSL) comme régulateur.

- Les clients ou demandeurs

La clientèle de la FBF est composée des acteurs du sport que sont les sportifs, les encadreur et les responsables.

- Les groupes de pression

Ce sont les supporters des équipes nationales et les clubs.

- Les médias

Ils sont constitués des journalistes sportifs.

- L'organe régulateur

Le Ministère de la Jeunesse, des Sports et Loisirs joue le rôle de régulation.

2- Le macro-environnement

Il regroupe l'environnement juridique et technologique.

a- Juridique

La Fédération Béninoise de Football est sous la réglementation de plusieurs textes.

- Au plan international

La FBF a des accords internationaux avec des institutions telles que :

- le Comité International Olympique (CIO) ;
- la FIFA ;
- la Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports des pays d'Expression Française (CONFEJES) ;
- la CAF ;
- le Conseil Supérieur des Sports en Afrique (CSSA) ;
- l'Union Africaine (UA).

- Au plan national

Nous retiendrons :

- la loi 91-8 du 25 février 1991 portant Charte des sports en République du Bénin ;
- le décret n°2002-176 du 12 décembre 2002 portant modalités d'application de la loi n° 91-8 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.

b- La technologie

La Fédération Béninoise de Football 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 ;
- Utilisation des logiciels de gestion ;
- Informatique ;
- et la communication en réseau.

Paragraphe 2- Restitution des mécanismes de fonctionnement

Le dictionnaire Robert définit le fonctionnement 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 » (Henry MINTZBERG, structure & Dynamique des organisations, page 33).

Donc 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 » (Henry MINTZBERG, structure et dynamique des organisations).

Ainsi 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 Conseil Fédéral ;
 - le Comité Exécutif.
- 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 types de la FIFA : « les structures d'administration et de gestion sont les entités les plus importantes d'une association sans lesquelles celle-ci ne pourrait exister ». Elles sont composées de : l'Assemblée Générale, le Conseil Fédéral et le Comité Exécutif.

A- l'Assemblée Générale ou Congrès

Le congrès est « l'assemblée à laquelle tous les membres de l'association sont régulièrement convoqués. Elle constitue le pouvoir suprême et l'autorité législative de l'association » (confère article 20 des statuts de la FIFA).

L'article 23 des statuts de la FBF stipule : « l'Assemblée Générale est l'instance plénière suprême et délibérante de la Fédération. Elle se réunit en Assemblée Générale ordinaire tous les deux (2) ans et en Assemblée Générale ordinaire d'élection tous les quatre (4) ans. Elle peut se réunir en session extraordinaire toutes les fois que cela est nécessaire ». Aussi « elle définit, oriente et contrôle l'application de la politique générale de la Fédération ». **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 ainsi que les rapports du Conseil Fédéral ». Nous pouvons 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.**

Egalement « elle vote le budget et donne au Comité Exécutif de la Fédération quitus pour sa gestion ».

A l'analyse des rapports financiers de 2001 à 2002, de 2002 à 2003, de 2004 à 2005 et de 2005 à 2006, 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, par définition, 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.

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 Champions (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 de six cents (600) à mille deux cents (1.200) dollars U\$ 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 CE est efficace et cela s'est produit en 1991.**

B- Le Conseil Fédéral (voir la composition du Conseil Fédéral en annexe 1)

L'article 25 du statut de la FBF stipule « entre deux AG, le Conseil Fédéral est habilité à prendre des décisions nécessaires au bon fonctionnement de la fédération conformément aux orientations, directives et résolutions de l'AG.

Il contrôle l'activité du Comité Exécutif de la Fédération et fait les recommandations nécessaires. Il peut, en cas de besoin, décider de la convocation d'une AG extraordinaire ». Il faut noter que cette prérogative du Conseil Fédéral a été exécutée en 1998 lorsqu'il avait eu la mésentente entre les membres du Comité Exécutif et les congressistes.

Il faut remarquer que les districts ne sont pas encore installés au niveau des communes.

Il faut également noter que les recommandations relatives au rapport financier du conseil fédéral de la saison 2005-2006 ne sont pas exécutées. Donc **non exécution des décisions du conseil fédéral.**

C – Le Comité Exécutif (voir composition et attributions du Comité Exécutif en annexe 2)

Nous avons constaté que les attributions des membres du Comité Exécutif dans les statuts de la FBF **doivent permettre aux membres du comité exécutif de la FBF 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 les dirigeants eux-mêmes et qui doivent être des personnes qualifiées et compétentes ou se doter d'un personnel qualifié et compétent. C'est en cela que le comité exécutif a décidé de **la construction d'un bâtiment administratif.** Notons que cette décision est louable.

1- Attributions des membres du comité exécutif

Cette partie s'attardera seulement sur les attributions du Président, du Secrétaire Général, du Trésorier Général, du Responsable à l'Organisation, du Représentant des arbitres et de la Responsable femme.

Il faut remarquer que les autres postes tels que : le 1^{er} Vice-président, 2^{ème} Vice-Président, le Secrétaire Général Adjoint, le Trésorier Général Adjoint, le 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} Responsables Adjointes à l'Organisation n'ont pas d'attributions spécifiques ; ils remplacent leur titulaire en cas d'empêchement. **Cela dénote l'inexistence d'une gestion rationnelle des hommes,** parce que ces responsables vont jouir des avantages liés à leur fonction. Ce qui peut affecter le budget de fonctionnement de l'organisation.

a- Le Président (voir ses attributions en annexe 3)

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 administrative. Mais malheureusement cette direction n'est pas encore installée. Ce qui montre **la non installation de certaines structures pouvant aider les dirigeants à accomplir efficacement leurs tâches.**

Nous avons constaté que le président de la FBF dispose d'un secrétariat particulier animé par un secrétaire particulier. Mais souvent des conflits naissent au sujet des courriers arrivés entre ce service et celui du secrétariat administratif. Nous pouvons signaler l'existence de **conflits d'intérêts à la Fédération Béninoise de Football.**

Il faut remarquer que dans l'intention d'être à la hauteur de son travail, la secrétaire particulière subit actuellement un stage de formation. Cette initiative est louable en ce sens qu'elle vise la bonne prestation des services. **Ce qui montre une velléité manifeste d'une volonté du personnel de se faire former.**

b- le Secrétaire Général (voir ses attributions en annexe 3)

Le Secrétaire Général a sous son autorité le secrétariat général.

Le Secrétariat général est sous la responsabilité du secrétaire général, il compte sept (07) agents dont les tâches sont réparties comme suit :

- deux secrétaires administratifs

Le premier a pour rôle de :

- . rédiger les rapports et des comptes rendus de réunion ;
- . aider le secrétaire général à confectionner les calendriers des compétitions statutaires, à rédiger le bilan de la saison sportive ;
- . suivre la délivrance des licences aux pratiquants et la gestion des courriers ;
- . faire la déclaration des recettes des compétitions internationales à adresser à la CAF et à la FIFA.

Mais il faut remarquer que le secrétaire administratif exécute d'autres tâches comme :

- . l'enregistrement des courriers ;
- . la distribution des courriers ;
- . des retraits bancaires et ;
- . des encaissements divers de somme d'argent.

Le fait de se surcharger le rend inefficace. Ce qui entraîne des retards de déclarations des recettes qui créent des pénalités payables aux institutions internationales. Nous pouvons affirmer que les erreurs constatées sont dues à **plusieurs tâches exécutées par le secrétaire administratif. Donc exécution de plusieurs tâches par un seul agent.**

Le deuxième secrétaire administratif qui est en même temps membre du comité exécutif n'est pas régulier à son poste. Cette irrégularité est liée à **la mauvaise ambiance qui règne au sein des membres du comité exécutif.**

- le commis

Le commis est chargé de la réception et de l'enregistrement des courriers, de la réception du téléphone et du suivi des courriers départs.

Le commis n'est souvent pas à son poste à cause des querelles de personnes entre lui et certains membres du comité exécutif au sujet de l'organisation des tâches. Nous pouvons noter que ce comportement de l'agent commis est dû à **l'absence de l'organisation des tâches à la Fédération Béninoise de Football. Il faut également relever des plaintes pour manque de fournitures de bureau.**

- les secrétaires de saisie

Ils sont chargés de la saisie, de la photocopie des documents et d'autres tâches que le secrétaire général est appelé à leur 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.**

- les agents courriers et d'entretien

Ces deux agents sont tantôt désignés pour servir d'aide aux équipes nationales, tantôt à la FBF pour faire le nettoyage des bureaux. Cet appel des agents courriers et d'entretien à d'autres tâches oblige le secrétaire administratif à distribuer lui-même ses courriers « externes ».

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

Tableau n°2 : Répartition du personnel au niveau du secrétariat général de la FBF

Eléments	Niveaux d'étude						Total
	Sans qualification	CEP	BEPC	BAC	Licence	Maîtrise	
Secrétaires administratifs	-	-	-	2	-	-	2
Commis	-	1	-	-	-	-	1
Secrétaire de saisie	-	1	-	1	-	-	2
Agents courriers et d'entretien	2	-	-	-	-	-	2
Total	2	2	-	3	-	-	7

Dans les bureaux, il faut remarquer la défectuosité des lampes, l'absence d'eau pour cause de coupure par la SONEB et le manque d'un générateur électrique pouvant relayer l'interruption de l'électricité. Cela dénote **une absence d'hygiène et de sécurité au travail**.

c- Le Trésorier Général (voir ses attributions en annexe 4)

A l'analyse du rapport financier de la saison 2005-2006, les congressistes ont déploré, le non paiement de sept mois d'arriérés de salaire dû au personnel. **Donc nous pouvons signaler le retard dans le paiement des salaires au personnel.**

Le trésorier général a sous sa responsabilité le service de la comptabilité. Ce service a pour rôle d'aider le trésorier dans sa tâche. Ce service comporte deux agents : un agent comptable et un caissier.

- l'agent comptable a pour rôle de :
 - aider le trésorier général à proposer au comité exécutif pour chaque saison sportive, le projet de budget à soumettre à l'adoption par l'Assemblée Générale ;
 - faire le point des comptes de fin d'exercice au trésorier général ;
 - étudier avec le trésorier général tous les projets de décisions à incidence financière ;
 - aider le trésorier général dans l'accomplissement de toutes activités dévolues à lui ;
 - préparer les nécessaires des salaires pour paiement ;
 - envoyer et contrôler des billets au stade ;
 - déclarer les recettes des compétitions internationales à la CAF et à la FIFA dans les délais ;
 - proposer au versement des cotisations et droit d'engagement des compétitions internationales aux institutions ;
 - suivre le positionnement des avoirs dans les banques.

Mais force est de constater que dans les rapports financiers des saisons passées, il n'y a pas eu de proposition de budget prévisionnel. **Il y a eu retard dans le paiement des salaires au personnel et le non versement des cotisations à la CNSS et l'absence de la tenue d'une comptabilité analytique.**

- L'agent caissier est chargé :
 - d'enregistrer toutes les recettes et les dépenses de la FBF ;
 - de s'occuper de la vente des articles divers ;
 - d'aider le trésorier général dans l'exécution de ses tâches ;
 - de procéder aux paiements des menues dépenses.

Nous avons remarqué à ce niveau qu'il n'y a pas d'ordinateur pour enregistrer les recettes et les dépenses, que l'agent caissier s'occupe en plus de ses tâches, du tri, de l'envoi des billets dans les stades, de l'information des commissaires des matches après leur désignation et de recevoir les courriers arrivés pour cause de l'absence des agents du secrétariat. **Donc également il s'agit de l'exécution de plusieurs tâches par un seul agent.**

Tableau n°3 : Répartition du personnel au niveau de la trésorerie

Eléments	Niveaux d'étude						Total
	Sans qualification	CEP	BEPC	BAC	Licence	Maîtrise	
comptable	-	-	-	-	1	-	1
caissier	-	-	-	-	-	1	1
Total	-	-	-	-	1	1	2

d- Le Responsable à l'organisation

Le responsable à l'organisation est chargé de la conception, de l'organisation et du déroulement de toutes les manifestations, notamment les compétitions statutaires et les réunions de la fédération, en liaison avec tous les membres de la commission d'organisation et du secrétariat général de la FBF.

A l'analyse des attributions du responsable à l'organisation, nous avons constaté qu'il y a **manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités à la FBF.**

e- La responsable au football féminin

Elle est chargée :

- d'aider le comité exécutif à l'élaboration de 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 le développement du football féminin en République du Bénin.

Il faut remarquer qu'à ce niveau, le championnat du football féminin pour cette saison n'a pas encore démarré. Il faut également noter que cela est dû à **l'absence d'objectifs clairement définis pouvant permettre une planification des activités. Donc il s'agit également de l'absence d'un plan d'actions.**

2- La direction technique nationale

. La direction technique nationale est dirigée par un directeur technique national.

Il a pour rôle d'assister le comité exécutif en tout ce qui a trait aux aspects techniques du football. Il est mis à la disposition de la FBF par arrêté ministériel. Il faut remarquer que cette direction ne fonctionne pas correctement. Le bureau affecté au Directeur Technique National à la FBF n'est pas animé. Ce qui fait qu'il y a souvent manque d'informations relatives aux objectifs de MJSL et ceux de la FBF pour une bonne gestion des équipes nationales. **Donc nous pouvons signaler qu'il y a manque d'informations.**

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 division 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.

Nous avons constaté que les comités exécutifs des ligues régionales : Atacora-Donga ; Borgou-Alibori ne sont pas encore installés parce qu'au niveau de ces départements la FBF ne maîtrise pas le nombre des clubs réellement affiliés et actifs. Il faut noter que cela est dû à **l'absence de la gestion informatique des activités de la FBF.**

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'est pas encore 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.

Il faut noter que ces organes bien qu'étant prévus par les statuts de la FBF ne sont pas installés. Ce qui dénote la non installation de certains organes.

Section 2 : De l'inventaire des problèmes aux séquences de résolution de la problématique retenue.

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 de la problématique et spécification

Avant le choix de la problématique de l'étude et sa spécification, nous ferons d'abord l'inventaire des éléments de la restitution et regrouperons des problèmes spécifiques par centres d'intérêts.

I- Inventaire des éléments de la restitution et regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts

Nous identifierons d'une part, les atouts dont dispose la FBF et d'autre part, les problèmes auxquels elle est confrontée.

A. Inventaire des atouts et des problèmes

1- Inventaire des atouts

De l'état des lieux, nous pouvons déduire quatre (04) atouts qui se résument comme suit :

- existence d'un organe suprême de décision ;
- existence d'un arsenal juridique en faveur d'un bon fonctionnement ;
- construction d'un bâtiment administratif pour abriter le siège de la FBF ;
- velléité manifeste d'une volonté du personnel de se faire former.

2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

De la description faite ci-dessous, nous pouvons énumérer dix neuf (19) faiblesses et menaces identifiées comme suit :

- 1- Non archivage et publication des décisions des Assemblées Générales ;
- 2- Mauvaise approbation des bilans d'activités ;
- 3- Absence d'un budget prévisionnel ;
- 4- Inexistence d'un plan d'actions ;
- 5- Retard dans le déroulement des activités ;
- 6- Paiement des pénalités pour non envoi des documents ;
- 7- Non installation de certaines structures ;
- 8- Non exécution des décisions du Conseil Fédéral ;
- 9- Inexistence d'une gestion rationnelle du personnel ;
- 10- Exécution de plusieurs tâches par un seul agent ;
- 11- Mauvaise ambiance de travail ;
- 12- Existence de conflits d'intérêts ;
- 13- Absence de fournitures de bureau ;
- 14- Absence de l'organisation des tâches à la FBF ;
- 15- Absence d'hygiène et de sécurité au travail ;
- 16- Retard de paiement des salaires ;
- 17- Absence de suivi, de contrôle du déroulement des tâches ;
- 18- Absence de la gestion informatisée des activités ;
- 19- Manque d'informations relatives aux objectifs de MJSL et ceux de la FBF.

B- Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt

Tous les problèmes spécifiques énumérés ci-dessus sont regroupés sous cinq problématiques différentes telles que présentées dans le tableau ci-dessous :

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

Problématiques possibles

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	La prise de décision	Les décisions de l'AG ne sont jamais archivées, ni publiées ; - Non installation de certaines structures ; - Non exécution des décisions du C.F - Mauvaise approbation des bilans d'activités	Non exécution des décisions issues des organes	Problématique d'une meilleure prise de décision à la FBF
2	La gestion financière et matérielle	- Inexistence d'un budget prévisionnel, - Versement des pénalités pour non envoi des documents à temps, - Absence de fournitures de bureau, - Retard de paiement des salaires	Mauvaise gestion financière à la FBF	Problématique d'une bonne gestion financière et matérielle à la FBF
3	La gestion du temps	- Retard dans le déroulement des activités, - Exécution de plusieurs tâches par un seul agent	Mauvaise gestion du temps	Problématique d'une gestion optimale du temps
4	La gestion du personnel	- Inexistence d'une gestion rationnelle du personnel - Mauvaise ambiance de travail - Existence de conflits - Absence d'hygiène et de sécurité au travail	Absence d'une gestion rationnelle du personnel	Problématique de la gestion rationnelle du personnel
5	La gestion des informations	- Absence de la gestion informatisée des activités - Manque d'informations relatives aux objectifs du MJSL et ceux de la FBF	Mauvaise gestion des informations	Problématique d'une gestion efficace des informations
6	Le management de la FBF	- Inexistence d'un plan d'actions ; - Manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités - Absence de l'organisation des tâches à la FBF ;	Le caractère non efficace du management de la FBF	Problématique du management efficace de la FBF

II- Choix de la problématique de l'étude et spécification de la problématique choisie

A. Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet

L'analyse des différentes problématiques identifiées ci-dessus montre qu'elles sont toutes aussi importantes et constituent donc des centres d'intérêts auxquels la Fédération Béninoise de Football devra résolument s'attaquer pour sa gestion efficace.

Les problèmes auxquels la FBF doit faire face étant immenses, nous avons privilégié les problèmes qui ont rapport avec la problématique du management efficace de la FBF.

Pourquoi avons-nous choisi cette problématique ? Le choix de cette problématique touche la racine des maux qui minent le bon fonctionnement de la FBF pour une gestion optimale de ses ressources humaines. Ne pas résoudre celle-ci constituerait un frein aux solutions d'autres problèmes. Le choix de cette problématique est également de mettre en application des éléments des connaissances théoriques acquises au cours de la formation que nous avons reçue à l'ENAM.

Pour cela nous avons ciblé un certain nombre de problématiques qui tiennent compte de nos objectifs. Il s'agit de :

- la problématique d'une meilleure prise de décision à la FBF ;
- la problématique d'une gestion optimale du temps ;
- la problématique de la gestion rationnelle du personnel ;
- la problématique du management efficace de la FBF.

Par ailleurs, étant donné qu'être efficace est le but visé par l'employeur pour tous les domaines qui touchent à son organisation et que tout manager a pour mission de mettre en œuvre les moyens techniques, financiers et humains dont il dispose pour atteindre ses objectifs et compte tenu aussi du fait que notre étude ne peut porter que sur le management efficace de la FBF qui semble plus apte à nous aider à atteindre cet objectif.

Rappelons que cette problématique se libelle à travers le problème général du caractère non efficace du management de la FBF et les problèmes spécifiques suivants :

- inexistence d'un plan d'actions (problème spécifique n°1) ;
- manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités (problème spécifique n°2) ;
- absence de l'organisation des tâches (problème spécifique n°3) ;

C'est pourquoi dans le souci de participer à la résolution du problème général et des problèmes spécifiques liés à cette problématique, nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : « Pour un management efficace de la FBF ». Ce qui peut aider la fédération à améliorer ses prestations et à opérer un développement qualitatif et quantitatif afin de s'ouvrir les portes de la grande performance, de gagner la confiance de l'Etat et de donner espoir au public sportif.

B- Spécification de la problématique choisie.

La Fédération Béninoise de Football, de par son statut constitue une association sportive régie par la loi de juillet 1901 et se trouve sous la tutelle de l'Etat par conséquent elle s'est vu assigner 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 de ce sport et l'animation des structures décentralisées chargées de son encadrement. Elle ne peut accomplir pleinement cette mission que si elle dispose d'un système de management efficace.

En effet, pour accomplir pleinement cette mission, la FBF doit penser à une réorganisation en son sein afin de résoudre les dysfonctionnements auxquels elle se trouve confrontée. Celle-ci se traduit par les principes d'une bonne gestion administrative.

Enfin l'absence à la FBF d'un bon système de gestion freine son développement et engendre des critiques de toutes sortes de la part de ses différents acteurs.

En effet, elle aura à résoudre le problème général du caractère non efficace de son management et les problèmes spécifiques auxquels elle est confrontée et qui n'ont fait déjà l'objet d'une étude. Ce qui conduit à maintenir les trois problèmes spécifiques ci-après :

- inexistence d'un plan d'action ;
- manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités ;
- absence de l'organisation des tâches ;

Ainsi, la résolution de tous les problèmes spécifiques liés à la problématique choisie nous paraît salubre pour une gestion efficace de ses ressources humaines.

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

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.

I- Approche générique de résolution du problème général

Nous rappelons que le problème général est le caractère **non efficace du management** de la FBF, et concernant ce problème nous pouvons retenir le caractère non efficace de la gestion administrative de la FBF qui ne cadre pas avec celle du management moderne et qui joue sur l'efficacité et la performance de la FBF. Ce qui engendre alors des critiques de toutes sortes de la part de ses principaux clients. Nous nous trouvons donc dans la théorie basée sur les cinq piliers du management moderne Henri FAYOL (1841-1925) qui sera représentée dans ses compartiments par rapport aux différents problèmes spécifiques retenus.

II- Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques

A- Approche générique liée au problème spécifique n°1

En ce qui concerne le problème spécifique n°1 relatif à l'inexistence d'un plan d'actions, nous pouvons dire que cette absence de plan d'actions peut entraîner des improvisations lors de l'exécution des activités et des tâches. Ce qui aura des conséquences sur l'aboutissement du processus d'exécution des activités c'est-à-dire la non atteinte du but fixé par l'organisation. L'élaboration d'un plan d'actions favorise la planification des activités. La résolution du problème spécifique n°1 fait donc référence à une approche basée sur la planification des activités.

B- Approche générique liée au problème spécifique n°2

Quant au problème spécifique n°2 qui concerne le manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités à la FBF, nous dirons que le suivi entraîne le feed-back. « **Le suivi et le feed-back consistent en la vérification ou au contrôle de l'avancement des activités du plan d'actions** ». (Martin DAVOH, cours, 2005-2006, inédit). Le **contrôle est une phase indissociable du management**. Donc le manque de contrôle engendre une absence d'ajustement et de mise au point en vue de l'atteinte des objectifs visés.

La résolution du problème spécifique n°2 passe donc par l'application de **la théorie axée sur le contrôle dans le processus de management**.

C- Approche générique liée au problème spécifique n°3

Pour ce qui est du problème spécifique n°3 qui concerne l'absence de l'organisation des tâches à la FBF, nous pouvons signaler que selon Philippe MIGANI « l'organisation permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper, d'établir des liens d'autorité, de coopération et d'information qui uniront les hommes entre eux, de créer les unités de soutien qui permettront aux responsables de disposer d'expertise complémentaire ». De même selon Philippe MIGANI « l'organisation est l'élément

central du management ». Donc considérant les deux conceptions de l'organisation nous dirons que l'absence de l'organisation des tâches va entraîner : **un manque de la structure au sein de laquelle les individus vont agir, à l'inaction et à l'inefficacité des prestations de la FBF.**

La résolution de ce problème spécifique n°3 passe donc par l'organisation des tâches qui est l'une des fonctions administratives d'Henri FAYOL.

D- Synthèse des approches retenues

Les différentes parties de la théorie générale du management moderne de FAYOL pour un management efficace de la FBF peuvent être résumées dans un tableau de synthèse des approches par problème.

Tableau n°5 : Synthèse des approches génériques par problème

Niveau	Problèmes spécifiques	Caractéristiques des approches Génériques retenues
1	L'inexistence d'un plan d'actions à la FBF	Approche générique de la planification des activités
2	Le manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités à la FBF	Approche générique de l'application de la théorie axée sur le contrôle dans le processus de management
3	L'absence de l'organisation des tâches à la FBF	Approche générique de l'organisation des tâches, l'une des fonctions administratives d'Henri FAYOL.

III- Démarche méthodologique

Nous allons suivre les étapes ci-après :

- 1- fixation des objectifs ;
- 2- formulation des hypothèses ;
- 3- présentation du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
- 4- revue de la littérature ;
- 5- choix de la méthodologie de la recherche ;
- 6- organisation des enquêtes ;
- 7- analyse des données ;
- 8- vérification des hypothèses ;
- 9- synthèse du diagnostic ;

- 10- approches de solutions ;
- 11- conditions de mise en œuvre ;
- 12- construction du tableau de synthèse de l'étude.

CHAPITRE DEUXIEME
DU CADRE THEORIQUE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS
POUR UN MANAGEMENT EFFICACE DE LA FBF

Dans ce chapitre, il s'agira de la présentation du cadre théorique et méthodologique d'une part, et d'autre part, de l'analyse des données ainsi que des conditions de mise en œuvre.

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Dans cette section, nous présenterons d'une part, les objectifs et les hypothèses de l'étude et la revue de la littérature et d'autre part, la méthodologie de la recherche.

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature.

Dans ce paragraphe, après avoir clarifié certains termes, nous fixerons les objectifs de l'étude et nous parlerons des hypothèses y afférentes.

I- Clarification conceptuelle et objectifs de l'étude

Elle permettra de définir les caractères spécifiques de certains termes par rapport à l'objectif visé pour mieux situer notre sujet de recherche afin d'une meilleure compréhension de notre étude.

A- Clarification du terme « management »

Le management : « C'est le métier qui consiste à conduire dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs, conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance » (DOSSOU-YOVO, cours 2005-2006, inédit).

Egalement le terme management désigne « le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante, via et avec autrui » (Stephen ROBBINS et als, management, l'essentiel des concepts et des pratiques, nouveaux horizons, 4^e édition, page 29).

Concernant cette dernière définition et ses auteurs, nous pouvons dire que : le terme de processus correspond aux activités fondamentales d'un manager, la performance se réfère au fait d'effectuer une tâche correctement, à la maîtrise de la relation entre les ressources et le rendement, le tout en cherchant à minimiser le coût du processus. Il revient au manager de jongler avec des ressources rares (temps, argent, espace, personnel, équipement) et en avoir un usage rentable.

Mais le management ne consiste pas seulement à minimiser le coût des ressources. Il faut également que le manager mène à bien les activités, c'est-à-dire faire preuve d'efficacité, savoir quoi faire. Dans une organisation, cela signifie atteindre des objectifs. Donc, un management digne de ce nom doit permettre de parvenir à ses fins (efficacité), mais d'une façon rentable (performante).

B- Clarification des mots « organisation, entreprise ou association »

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

L'organisation : 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 des 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 (loi du 1^{er} juillet 1901, article 1^{er}).

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, les activités qui lui permettent de dégager des recettes et de faire face à ses dépenses de fonctionnement nous amènent 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.

II- Objectifs et hypothèses de l'étude

A- Objectifs de l'étude

Avant d'aborder les objectifs de l'étude qui se déclineront en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques, nous ferons d'abord un rappel sur la problématique retenue.

- Rappel de la problématique retenue

Tenant compte de tout ce qui précède, cette étude sera axée exclusivement sur le management de la FBF. La problématique retenue est celle du management efficace de la FBF qui comprend un problème général et trois problèmes spécifiques à savoir :

- Problème général : Caractère non efficace du management de la FBF

Problème spécifique n°1 : L'inexistence d'un plan d'actions.

Problème spécifique n°2 : Manque de suivi et de contrôle des activités

Problème spécifique n°3 : Absence de l'organisation des tâches à la FBF

1- Objectif général

Suggérer un management efficace de la FBF.

2- Objectifs spécifiques

Ils seront formulés en fonction des problèmes spécifiques retenus. Il s'agit pour les problèmes spécifiques :

N°1 : Proposer les conditions d'existence de plans d'actions à la FBF (objectif spécifique n°1)

N°2 : Suggérer les conditions de suivi et de contrôle du déroulement des activités à la FBF (objectif spécifique n°3).

N°3 : Contribuer à l'organisation des tâches à la FBF (objectif spécifique n°3).

Quelles sont alors les causes et hypothèses liées aux problèmes retenus ?

B- Hypothèses et tableau de bord de l'étude

Avant d'énoncer les hypothèses de l'étude, il serait normal de connaître les causes qui sont à la base des problèmes spécifiques identifiés et donc du problème général.

1- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques

a- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifique N°1

En ce qui concerne l'inexistence d'un plan d'actions à la FBF trois causes possibles ont été identifiées et classées suivant un ordre croissant d'importance à savoir :

- Le fait que la plupart des membres du comité exécutif de la FBF demeurent attachés à leur club d'origine ;
- Du fait de l'importance accordée plus à leur réélection qu'aux objectifs de la FBF ;
- La méconnaissance des techniques de planification.

Le fait que la plupart des membres du comité exécutif de la FBF demeurent attachés à leur club d'origine, a priori, semble partiellement être à la base de l'inexistence d'un plan d'actions à la FBF. Mais lorsque l'on observe de bien près, nous nous rendons compte que, le fait que la plupart des membres du comité exécutif de la FBF demeurent attachés à leur club d'origine ne peut pas être la cause du problème puisque l'article 24 des statuts de la FBF dispose que :

Toute personne ayant une responsabilité au niveau d'une ligne régionale, d'un district ou d'une association sportive (club) de la FBF, au sein des autres fédérations sportives béninoises et/ou de leurs structures d'organisation, élue membre du CE de la FBF, dispose de trente (30) jours pour démissionner de son ancien poste.

Passé ce délai, elle est considérée comme démissionnaire du comité exécutif.

Les dispositions de cet article permettent à un nouvel élu membre CE de la FBF d'être libre pour accomplir pleinement ses responsabilités.

En fait cette cause n'est donc pas assez pertinente pour être retenue comme étant à la base de l'inexistence d'un plan d'actions à la FBF.

Du fait que les responsables de la FBF accordent plus d'importance à leur réélection qu'aux objectifs, ne peut pas être pris comme la cause de l'inexistence de plans d'actions. Or c'est sur la base des résultats que les électeurs vont les juger et pourront leur renouveler leur confiance.

Quant à la méconnaissance des techniques de planification à la FBF, cette cause paraît être beaucoup plus à la base de l'inexistence d'un plan d'actions à la FBF puisque la planification des activités exige la connaissance de certaines méthodes de la part de la personne qui prend l'initiative. Nous pouvons conclure que l'inexistence d'un plan d'actions à la FBF, explique la méconnaissance des techniques de planification (Hypothèse n°1).

b- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2

A propos du manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités trois causes possibles ont pu être identifiées et classées suivant un ordre d'importance croissante. Ces différentes causes sont :

- Absence de vision ;
- Absence de définition des responsabilités ;
- Absence de fixation d'objectifs.

L'absence de vision, comme cause supposée être à la base du problème spécifique n°2 ne nous semble pas assez pertinente. Puisque vous pouvez avoir de vision sans toutefois suivre et contrôler le déroulement des activités.

De plus, l'absence de définition des responsabilités semble ne pas être directement à la base du manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités.

Par contre l'absence de fixation d'objectifs serait à la base du manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités. Puisque « pour pouvoir travailler efficacement, tout membre de l'encadrement (collaborateur) doit savoir ce qu'on attend de lui ; c'est-à-dire les objectifs qui vont guider et orienter son action » (Martin Davoh, cours, 2005-2006, inédit). Et pour atteindre les objectifs fixés, il faut planifier la réalisation.

Nous pouvons alors formuler l'hypothèse de la manière suivante : l'absence de fixation d'objectifs est à la base du manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités (hypothèse n°2).

c- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3

Après analyse du problème de l'absence de l'organisation des tâches à la FBF, nous avons pu identifier que trois causes peuvent être à la base du problème.

Signalons que ces causes sont classées suivant un ordre d'importance croissante. Elles sont :

- Absence de connaissance en gestion ;
- La non maîtrise des contours des tâches à accomplir ;
- Non installation des structures d'aide à la gestion.

L'absence de connaissances en gestion semble ne pas être à la base du problème de l'absence de l'organisation des tâches à la FBF, puisque vous pouvez ne pas avoir une grande connaissance en gestion et diriger une organisation dès lors que la fonction administrative est assurée par une compétence dans le domaine.

De même la non maîtrise des contours des tâches à accomplir ne découle pas de l'absence de l'organisation des tâches à la FBF, puisque pour être à la tête d'une organisation, vous pouvez ne pas être nanti d'assez de connaissances sur ce plan.

Par contre, la non installation des structures d'aide à la gestion est une cause qui semble expliquer l'absence de l'organisation des tâches à la FBF.

Selon Henri MINTZBERG, la structure d'une organisation est « la somme totale des moyens employés pour :

- diviser le travail en tâches et pour ensuite ;
- assurer la coordination nécessaire entre les tâches. »

Considérant donc ce qui précède, nous pouvons déduire l'hypothèse suivante.

L'absence de l'organisation des tâches à la FBF s'explique par la non installation des structures d'aide à la gestion (l'hypothèse n°3).

d- Causes et hypothèses liées au problème général

Comme ce sont la cause et l'hypothèse générale qui sont déclinées en des causes et hypothèses spécifiques, nous ne trouvons pas une cause générique qui traduit l'ensemble des causes spécifiques retenues et par conséquent une hypothèse générale.

Nous supposons que comme la cause et l'hypothèse générale qui se sont déclinées en des causes et hypothèses spécifiques, il n'y a pas d'hypothèse générale.

2- Tableau de bord de l'étude

Le tableau suivant récapitule tout ce qui précède.

Tableau n°6 Tableau de bord de l'étude sur « la problématique du management efficace de la FBF »

Niveaux d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		<u>Problème général</u> Le caractère non efficace du management de la FBF	<u>Objectif général</u> Suggérer un management efficace de la FBF	<u>Cause générale</u> -	<u>Hypothèse général</u> -
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	<u>Problème spécifique n°1</u> L'inexistence d'un Plan d'actions	<u>Objectif spécifique n°1</u> Proposer les conditions d'existence de plans d'actions	<u>Cause spécifique n°1</u> Méconnaissance des techniques de planification	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> La méconnaissance des techniques de planification est à la base de l'inexistence d'un Plan d'actions
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités	<u>Objectif spécifique n°2</u> Suggérer les conditions de suivi et de contrôle du déroulement des activités à la FBF	<u>Cause spécifique n°2</u> Absence de fixation d'objectif	<u>hypothèse spécifique n°2</u> Absence de fixation d'objectif à la base du manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités
	3	<u>Problème spécifique n°3</u> Absence de l'organisation des tâches à la FBF	<u>Objectif spécifique n°3</u> Contribuer à l'organisation des tâches à la FBF	<u>Cause spécifique n°3</u> Non installation des structures d'aide à la gestion	<u>hypothèse spécifique n°3</u> Absence de l'organisation des tâches à la FBF, s'explique par la non installation des structures d'aide à la gestion

Paragraphe 2 : Revue de la littérature et méthodologie de la recherche

I- Revue de la littérature

La revue de la littérature dans le cadre de notre recherche, nous permettra de faire le point des connaissances sur les problèmes en résolution, lesdites connaissances aideront à mieux cerner certaines notions nécessaires à la compréhension et au développement de notre thème.

Pour ce faire, nous partirons du point des connaissances liées au problème général du caractère non efficace du management de la FBF et celles liées aux problèmes spécifiques en résolution que sont :

- inexistence d'un plan d'actions (problème spécifique n° 1) ;
- manque de suivi et du contrôle du déroulement des activités (problème spécifiques n° 2) ;
- absence de l'organisation des tâches à la FBF (problème spécifiques n°3).

A- Exposé des contributions antérieures liées au problème général

Selon la thématique liée à ce problème, il s'agira pour nous de développer les théories des auteurs qui ont énoncé les méthodes d'un management efficace.

Nous rappelons que selon Stephen ROBINS et al : « le terme management désigne le processus par lequel des résultats sont obtenus de façon efficace et performante, via et avec autrui. »

Ces termes, étant déjà définis dans la partie état de la question nous pouvons nous demander : Qu'est-ce que le processus de management ?

Selon Stephen et al. C'est vers le début de XX^{ème} siècle que l'industriel Henri FAYOL énonce les cinq principales activités exercées par les managers, regroupées sous l'expression « processus de management » : il s'agit de prévoir, d'organiser, de commander, coordonner et contrôler.

Signalons que les ouvrages les plus répandus sur le sujet traitent tous de ce processus de management, généralement ramené à quatre phases : planifier, organiser, diriger et contrôler. Ainsi les managers doivent mener ces activités principales et interdépendantes qui constituent la charpente de toute gestion.

Puisque la raison d'être des organisations est d'atteindre un but, quelqu'un se doit de l'identifier et de trouver le moyen d'y parvenir. Et ce quelqu'un est précisément le manager.

B- Exposé des contributions antérieures liées aux problèmes spécifiques

Nous mettrons en exergue ici les approches des auteurs qui ont eu à aborder d'une manière ou d'une autre, les problèmes spécifiques que nous avons retenus.

1- Exposé des connaissances liées au problème d'inexistence d'un plan d'actions

« 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'échéance pour chacune des activités, le responsable pour chacune des activités » (Martin DAVOH, 2005-2006, cours inédit).

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 actions 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.

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 pour atteindre un résultat spécifique » (William COMLAN, 2005-2006, cours inédit).

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).

2- Exposé des connaissances liées au problème de manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités

L'approche générique retenue pour ce problème lors de la vision globale de résolution de la problématique est celle relative à l'application de la théorie axée sur le contrôle dans le processus de management généralement ramené à quatre phases : planifier, organiser, diriger et contrôler.

Ce processus est illustré par le schéma n°1 et le schéma n°2 ci-après :

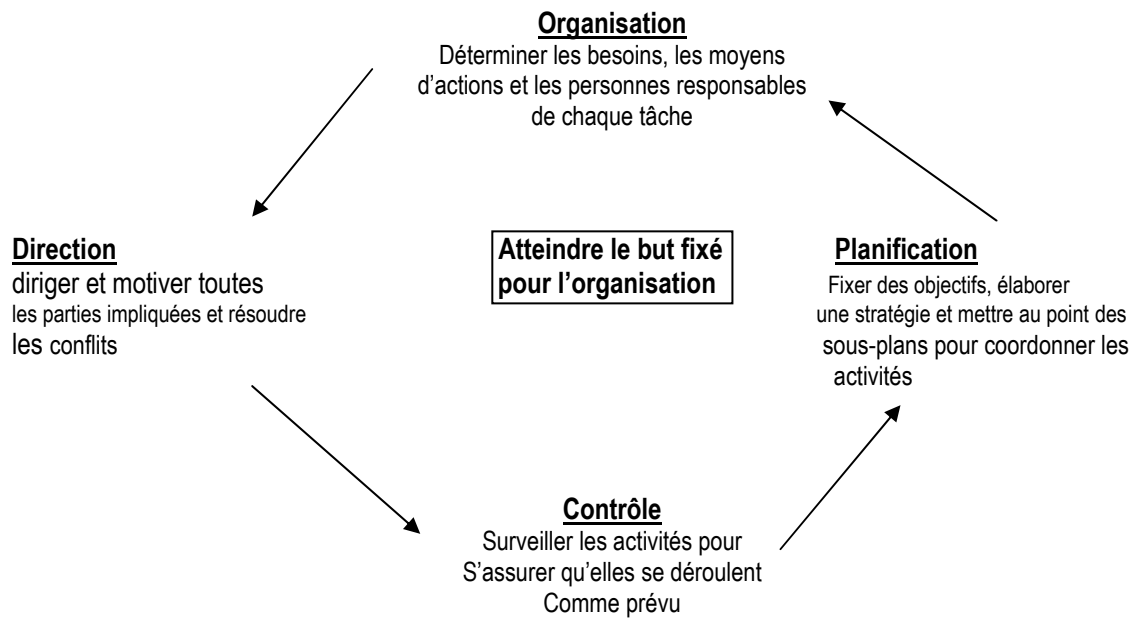


Schéma n°1 : activités de management (Stephen ROBBINS et Al, Management, l'essentiel des concepts et des pratiques, nouveaux Horizons, 4è édition, P. 31)

Selon Philippe MIGANI dans le processus de management le contrôle est une phase indissociable du management. Contrôler vise à s'assurer que les résultats sont conformes aux objectifs prévus. Il est un processus à la fois :

- Actif : les actions correctives sont déclenchées pendant le processus afin d'éviter les conséquences dommageables ;
- Réactif : lorsque le processus est terminé et que ses résultats sont connus, les modifications ne vont alors pouvoir porter que sur de nouveaux projets.

Voir schéma n°2 : le contrôle dans le processus de management

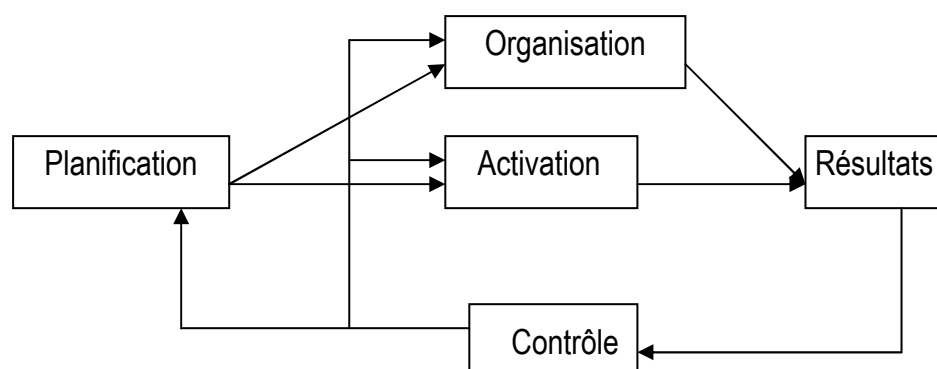


Schéma n°2 : le contrôle dans le processus de management (Philippe MIGANI, les systèmes de management, les éditions d'organisation, p, 31)

Le contrôle a pour effets sur l'organisation :

Au niveau de la direction de :

- soulager le travail de la direction générale ;
- exiger avant toute prise de décision d'en estimer les effets ;
- contraindre à localiser la responsabilité et assurer une meilleure coordination entre les différentes unités ;
- réduire le pouvoir discrétionnaire des décideurs.

Au niveau des autres fonctions de :

- permettre d'alléger les coûts grâce à un emploi plus rationnel du potentiel productif ;
- contraindre les commerciaux à se cantonner dans leur fonction sans se préoccuper des fluctuations du marché ;
- obliger les financiers à mieux organiser leur activité.

2- Exposé des connaissances liées au problème de l'absence de l'organisation des tâches à la FBF

Conformément à l'approche générique liée à ce problème, il s'agira pour nous de développer la théorie de FAYOL. Le dictionnaire Robert définit l'organisation comme la façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement. Sur le plan étymologique, « organiser » veut dire « rendre apte à la vie ». Ils distinguent l'organisation comme :

- une activité : c'est le fait même d'organiser ;
- un objet : c'est le résultat de l'action d'organiser ;
- une entité sociale : c'est le vivant.

L'organisation des tâches selon Henri FAYOL correspond à la hiérarchie. Parmi les six grandes fonctions : technique, commerciale, financière, de sécurité, comptable et administrative. FAYOL s'intéresse particulièrement à la fonction administrative qu'il considère comme la plus importante.

Pour FAYOL, la seule technique productive n'est pas suffisante pour gérer correctement, aussi il faut rationaliser la direction administrative de l'entreprise en proposant quatorze principes d'administration, dont la division du travail, l'unité de commandement, l'unité de direction, le lien entre responsabilité et autorité etc... (Jean-Luc CHARRON et Sabine Sépari, organisation et gestion de l'entreprise, édition DUNOD).

Il ajoute en disant qu'une décentralisation est possible si elle reste conforme au principe hiérarchique ; le chef a une fonction de coordination et d'intégration.

Donc l'organisation des tâches est une fonction importante de la fonction administrative.

II- Méthodologie de la recherche

La présente méthodologie de recherche sera subdivisée en deux (02) volets que sont :

- un volet empirique ;
- un volet théorique

A- Volet empirique

Il comporte plusieurs étapes à savoir :

- objectifs de la collecte des données ;
- méthodes de la collecte des données ;
- spécification des données à mobiliser ;
- techniques d'analyse.

1- Objectifs de la collecte des données

Cette collecte des données a pour objectif dans notre étude de mobiliser les informations nécessaires à la vérification des hypothèses formulées dans le cadre de notre recherche. De façon spécifique, elle a pour objectif de vérifier si :

- l'inexistence d'un plan d'actions s'explique par la méconnaissance des techniques de planification ;
- l'absence de fixation d'objectifs est à la base du manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités ;
- l'absence de l'organisation des tâches à la FBF s'explique par la non installation des structures d'aide à la gestion.

2- Méthodes de la collecte des données

Deux sortes de méthodes sont à distinguer :

- les méthodes qualitatives ;
- et les méthodes quantitatives.

En tenant compte de la nature du thème de la présente étude, nous avons opté pour

les méthodes qualitatives qui sont : l'observation, les entrevues et l'enquête documentaire.

a- L'observation

Il s'agit pour nous d'observer directement le déroulement matériel des activités de la Fédération Béninoise de Football et en particulier les activités du secrétariat général par la collecte des faits.

b- les entrevues

Nous procéderons dans le cadre de notre étude à des entrevues directes, structurées et orientées avec les membres du comité exécutif de la FBF ; les secrétaires généraux des clubs ainsi que le personnel à partir d'un guide d'entretien. Nous avons également tenu des entretiens par téléphone avec les responsables précités se trouvant dans les départements du centre et du nord du pays.

En ce qui concerne des entretiens téléphoniques, nous nous sommes servi d'un questionnaire comme guide.

c- Enquête documentaire

Elle nous a conduit dans le cadre de l'étude à lire des documents relatifs au management en général et ceux relatifs au football en particulier

Pour ce faire nous nous sommes rendus :

- d'une part dans les bibliothèques de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), à l'Institut National de la Jeunesse et d'Education Physique et Sportive (INJEPS) à la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) et à la bibliothèque nationale de Porto-Novo, nous avons consulté des ouvrages traitant du management, du sport et de la gestion des ressources humaines ;
- d'autre part dans les instances de gestion du sport, (la Fédération Béninoise de Football, le Comité National Olympique et Sportif Béninois et le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs) où nous avons pu obtenir les statut et règlement intérieur de la FBF, la Charte nationale des sports, les bilans d'activités ainsi que d'autres documents du football.

Nous avons également lu et écouté les médias qui ont beaucoup parlé ces temps-ci du football et de la Fédération Béninoise de Football.

3- Spécification des données à mobiliser

Les méthodes précédemment citées permettront de collecter des informations capables de nous aider à :

- identifier les causes se trouvant à la base de l'inexistence d'un plan d'actions ;
- trouver les raisons qui soutiennent le manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités à la FBF ;
- élucider les causes qui sont à la base de l'absence de l'organisation des tâches à la FBF.

4- Techniques d'analyse des données

Elles varient suivant les méthodes de collecte des données :

Technique d'analyse des données issues de l'observation

Tenant compte des objectifs de la collecte des données que nous avons précédemment définis, l'observation a été conduite dans le but de recueillir des informations, de les enregistrer et de les relier aux concepts théoriques auxquels elles se rapportent.

Techniques d'analyse des données issues des entrevues

Ici, les entrevues ont été également réalisées sur la base d'objectifs prédéfinis. Ainsi, après chaque entrevue, les données recueillies sont enregistrées et rattachées aux problèmes spécifiques qu'elles concernent pour en ressortir leur vrai sens.

Techniques d'analyse des données issues de la revue documentaire

Les données mobilisées de la revue de la littérature ont permis de faire une analyse critique consistant à examiner leur évolution dans le temps, le tout dans le souci de la vérification des différentes hypothèses formulées.

Il concerne le seuil de décision c'est-à-dire la règle qui sera suivie pour conclure qu'une hypothèse est vérifiée ou non.

B- Volet théorique

Le volet théorique de cette méthodologie de recherche concerne principalement le seuil de décision c'est-à-dire la règle qui sera suivie pour conclure qu'une hypothèse est vérifiée ou non.

1- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inexistence d'un plan d'actions

Nous allons utiliser comme base d'appréciation de cette hypothèse, les données collectées à partir de notre guide d'entretien avec les dirigeants que sont les membres du comité exécutif et le personnel de la FBF.

Il faut noter que l'élément à retenir comme cause se trouvant à l'origine de ce problème sera celle qui se révèle conforme aux opinions émises par la majorité des dirigeants et le personnel.

2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème du manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités

A ce niveau, le choix de notre seuil de décision sera basé sur la collecte des informations de déroulement des activités issues des rapports d'activités des saisons sportives 2001- 2002 ; 2002-2003 ; 2003-2004 ; 2004-2005 et 2005-2006. Il sera retenu ici comme cause probante à la base de ce problème, celle qui s'est répétée au moins trois fois au cours des saisons sportives ciblées.

Pour l'entretien, nous considérons comme motif acceptable celui qui sera avancé par la majorité de ces différentes catégories de personne.

3- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'absence de l'organisation des tâches à la FBF

Le seuil de décision se trouve basé ici sur deux éléments : les données issues de l'entretien avec les dirigeants et le personnel de la FBF et l'observation directe des agents en situation de travail.

Par rapport à ce dernier, nous avons retenu comme cause à la base de ce problème, les faits qui se sont produits plusieurs fois dans une semaine pendant une période d'au moins deux mois.

En ce qui concerne l'entretien, nous retiendrons comme vraie l'opinion émise par la plupart des dirigeants et le personnel.

Section 2 : De l'organisation des enquêtes aux conditions de mise en œuvre des solutions

Dans cette section après avoir décrit la réalisation de nos enquêtes et suite aux difficultés rencontrées, nous procéderons, à la présentation, à l'analyse des données collectées, à la vérification des hypothèses de recherche et proposerons des solutions pour un management efficace à la FBF et des suggestions des conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : De l'organisation des enquêtes à la présentation des grandes tendances affichées par les données

Ce paragraphe nous permettra de décrire la réalisation de nos enquêtes, de présenter et d'analyser les données recueillies pour aboutir à l'établissement du diagnostic de l'étude.

I - Organisation des enquêtes et difficultés rencontrées

Ce paragraphe parlera de la pré-enquête, de l'enquête et des difficultés rencontrées.

A- La pré-enquête et l'enquête

Avant l'enquête nous avons fait une pré-enquête qui s'est traduite par quelques entretiens exploratoires que nous avons eus au début de notre stage avec le secrétaire général de la FBF, trois secrétaires généraux de clubs de première division, un président de ligue régionale et le secrétaire administratif de la FBF. Ces entretiens nous ont permis de vérifier la validité et l'intérêt de notre sujet.

Après cette étape nous avons réalisé l'enquête proprement dite. Ici nous avons utilisé le guide d'entretien pour servir de base à la réalisation de nos enquêtes. Nous avons eu des entretiens avec sept membres du comité exécutif de la FBF, trois présidents de ligue, dix clubs de première division, trois ex-membres du CE de la FBF et sept employés. Au total trente personnes ont été interrogées.

B- Les difficultés rencontrées

Nous nous sommes également confrontés à la non disponibilité et à la réticence de certains dirigeants et agents à communiquer. La dernière difficulté est due au fait que certaines personnes résident à l'intérieur du pays. Il a fallu recourir à des entretiens téléphoniques.

Nous avons pu surmonter ces difficultés et recueillir les données que nous présenterons dans la suite de notre étude.

II- Analyse des données

Les données mobilisées dans le cadre de notre étude seront présentées et analysées en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

A- Analyse des résultats au niveau des dirigeants

1- Présentation et analyse des données relatives au problème de l'inexistence d'un plan d'actions

A ce niveau nous nous sommes entretenus avec les anciens dirigeants d'une part et les dirigeants actuels d'autre part.

a- Les anciens dirigeants

A la question quelle a été votre vision de la FBF ? Ils ont tous affirmé que leur vision était de donner une dynamique mouvante au football en réorganisant la FBF et ses structures ad'hoc. Ces affirmations sont confirmées par les déclarations suivantes : « *ma nouvelle vision du football est celle d'opérer un développement qualitatif et quantitatif afin de s'ouvrir les portes de la grande performance. La résolution correcte de la question de ses structures et des hommes chargés de leur animation constitue une des pierres angulaires pour le développement véritable et rapide de ce football* » (Martin ADJAGODO, nouvelle vision du football béninois, programme d'actions, mai 2001, p.2).

La plupart ont reconnu que leur mission n'a pas été atteinte. Ils ont signalé que les obstacles étaient dus aux problèmes de personnes et au conflit. Ils ont également signalé que leur vision n'était pas partagée par tous les membres du CE.

b- Les dirigeants actuels

Ils ont signalé que pour eux, c'est de poursuivre les acquis afin de doter la FBF d'un bon cadre de gestion performante. Ce qu'ils ont confirmé en disant : « *Loin de baigner dans une quelconque autosatisfaction ou de dormir sur nos lauriers, c'est le moment plus que jamais de prendre conscience et de travailler davantage afin de poursuivre inlassablement la mission que nous venons de commencer ensemble à savoir :*

- *consolider les acquis,*
- *améliorer nos performances.* » (Moucharaf ANJORIN, programme d'actions, ensemble construisons l'avenir du football au Bénin, août 2005, p 3).

Unaniment ils ont également reconnu que les principaux obstacles sont le manque de franchise et de collaboration, le manque de cohésion et d'organisation. La majorité a reconnu que c'est grâce à la cohésion et à une planification des actions qu'on peut réussir.

2- Présentation et analyse des données relatives au problème de manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités

Au nombre des causes des insuffisances ci-dessus signalées, il y a :

- Tous les dirigeants interviewés sont unanimes sur le manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités. Certains ont même affirmé qu'ils sont dans une structure où tout est confondu. Ils ont reconnu qu'au sein du comité exécutif tous les membres n'ont pas d'attributions, que des responsabilités ne sont définies au personnel et qu'il n'y a pas un système de suivi et de contrôle ;

- L'insuffisance des compétences managériales (fixation d'objectifs)

Ils suggèrent par conséquent qu'il y ait une refondation des textes et que le poste de secrétaire général soit supprimé. Le secrétaire général a même souhaité la suppression de son poste et celui du trésorier général pour que la gestion soit confiée à une personne recrutée et non plus à une personne élue.

Quant au mode de la gestion, ils ont unanimement accepté que le rôle de la gestion administrative soit séparé du rôle des élus.

3- Présentation et analyse des données relatives au problème de l'absence de l'organisation des tâches à la FBF

Quatre membres sur les sept questionnés du CE de la FBF ont signalé que les prestations de la FBF ne sont pas satisfaisantes. Il s'agit de la gestion du secrétariat, du mode de la désignation des arbitres, de la circulation de l'information etc.

La majorité des dirigeants expliquent ces prestations non satisfaisantes par l'incompétence de certains agents et la démotivation. Ils estiment que des gens travaillent bien mais sont mal payés tandis que d'autres ne font rien et ils sont pourtant bien payés.

B- Analyse des résultats au niveau du personnel

1- Présentation et analyse des données relatives à l'inexistence d'un plan d'actions

S'agissant de la question, avez-vous une idée claire de ce qu'on attend de vous en termes d'activités et de résultats ?

Tous les agents questionnés ont répondu qu'ils ne savent pas ce qu'on attend d'eux en termes d'activités ni de résultats. Certains ont affirmé : « *je ne connais pas mes tâches, il faut qu'on me responsabilise pour une tâche avant que je ne la fasse. Dans la maison on vous sous-estime on pense qu'il y a des rôles que vous ne pouvez pas jouer* ».

Ils ont répondu : « *la supervision n'est pas stricte, il y a trop de laisser-aller. Tout en mettant l'accent sur le rôle de chaque agent, ils déclarent : le chef doit définir clairement ce qu'il attend de moi et si je n'étais pas habilité à jouer ce rôle qu'on me le montre en me l'expliquant* ».

2- Présentation et analyse des données relatives au problème de manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités

Unaniment tous les agents ont répondu négativement. Ils affirment qu'il n'y a pas un système de suivi et de contrôle du déroulement des actions. D'autres ont affirmé que c'est une structure qui n'a pas d'autorité. Ils suggèrent que l'institution soit dotée des dirigeants crédibles capables de bien gérer.

3- Présentation et analyse des données relatives au problème de l'absence de l'organisation des tâches

Tout le personnel questionné est d'accord quant à l'absence de l'organisation des tâches à la FBF. Certains ont qualifié « la FBF d'une structure à part entière dans laquelle tout le monde est chef. D'autres ont affirmé que la FBF est une structure bâclée ». Quant aux causes qui sont à la base, la majorité du personnel ont signalé que c'est parce qu'il n'y a pas une hiérarchisation du travail. Ils affirment que tous les chefs commandent à la fois et on ne sait à quel chef obéir. Ils signalent également qu'il y a des conflits d'attribution au sein des membres du CE, qu'ils n'arrivent pas à circonscrire leur domaine d'intervention. Ainsi unanimement ils souhaitent qu'on enlève certains postes du bureau du comité exécutif pour qu'il soit léger. D'autres ont souhaité que soit revu le mode d'élection des élus.

Tous les agents interviewés ont suggéré une organisation dans laquelle chaque agent aura à répondre devant un seul chef, que les textes commencent par distinguer ceux qui vont gérer l'administration des élus. Certains agents ont affirmé que la plupart des membres du comité exécutif n'ont pas une grande connaissance en gestion et surtout en management des équipes et des personnes.

C- Les responsables des clubs

Les responsables des clubs ont unanimement affirmé que la FBF programme les compétitions statutaires mais il n'y a pas une planification, ni un calendrier établi d'avance pour toutes les activités.

Ils ont affirmé : « sans un planning des activités, un club ne saurait trouver de sponsor et tout frise de l'improvisation ».

Quant aux suggestions ils souhaitent que l'on planifie les activités et que l'on revoie les périodes d'exécution de chaque activité.

Paragraphe 2 : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions pour un management efficace à la FBF

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

I - Vérification des hypothèses et synthèses du diagnostic

A- Degré de vérification des hypothèses

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

L'analyse des résultats d'enquêtes au niveau des dirigeants et du personnel a montré que tous s'accordent sur l'inexistence d'un plan d'actions. Donc nous pouvons conclure que l'inexistence d'un plan d'actions s'explique par la méconnaissance des techniques de planification. Par conséquent l'hypothèse spécifique n°1 est vérifiée.

2- Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n°2

Que ce soit les dirigeants, le personnel et les responsables des clubs, ils sont tous unanimes sur le fait que l'absence de fixation d'objectifs est à la base du manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités.

Nous affirmons donc que l'hypothèse spécifique n°2 est également vérifiée.

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

De par les déclarations du personnel, les remarques de la majorité des dirigeants, nous pouvons dire que l'absence de l'organisation des tâches à la FBF s'explique par la non installation des structures d'aide à la gestion.

B- Synthèse de diagnostic

1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

L'inexistence d'un plan d'actions s'explique par la méconnaissance des techniques de planification chez les dirigeants.

2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

L'absence de fixation d'objectifs est à la base du manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités.

3- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

L'absence de l'organisation des tâches à la FBF s'explique par la non installation des structures d'aide à la gestion.

II - Approches de solution et conditions de mise en œuvre et tableau de bord de synthèse

A- 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 différentes causes se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques.

1- Approche de solution au problème lié à l'inexistence d'un plan d'actions

Pour trouver solution au problème de l'inexistence d'un plan d'actions qui a pour cause la méconnaissance des techniques de planification chez les dirigeants, nous proposons comme conditions d'éradication, de faire en sorte que les dirigeants ne méconnaissent plus des techniques de planification. Il faut que le Comité National Olympique et Sportif du Bénin (CNOSB) ou la CAF et la FIFA mettent dans les programmes des séminaires pour la formation des dirigeants des fédérations sportives sur les techniques de planification des activités de football.

- Il faut que ces dirigeants soient capables d'assimiler cette formation.

2- Approche de solution au problème lié au manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités

L'approche de solution pour éradiquer le problème lié au manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités qui a pour cause l'absence des fixations d'objectifs est d'amener les dirigeants à savoir fixer désormais les objectifs en acceptant des formations sur la gestion de rendement et la gestion du temps.

3- Approches de solution au problème lié à l'absence de l'organisation des tâches

Pour régler le problème de l'organisation des tâches qui a pour cause la non installation des structures d'aide à la gestion, il faut amener les dirigeants à installer ces structures d'aides à la gestion. Cela nécessitera le recrutement d'une personne qualifiée. Par exemple un directeur administratif qui sera chargé de gérer les affaires administratives.

B- Conditions de mise en œuvre et tableau de bord de synthèse

L'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques ne pourra être complète que lorsque certaines dispositions seront prises pour garantir une efficacité des solutions à mettre en œuvre.

Pour nous dans le cadre de cette étude, nous pensons que toute intervention sur une organisation est un changement. Ainsi nous sommes conscients que cela va bouleverser des habitudes, des comportements voire des intérêts.

Pour cette raison, afin de permettre à la FBF d'éviter les dysfonctionnements constatés, nous proposons la démarche que voici :

- réunion des membres du comité exécutif au sujet de la gestion administrative de la FBF ;
- création d'un comité de pilotage composé des membres du comité exécutif et du personnel ;
- élaboration d'un plan d'actions, du budget et d'un calendrier ;
- travaux préparatoires pour la révision du règlement intérieur de la FBF afin de revoir les statuts ;
- convocation d'une Assemblée Générale d'adoption des statuts et règlement intérieur ;
- envoi des statuts et règlement intérieur à la FIFA pour sa conformité ;
- multiplication des nouveaux statuts et leur ventilation ;
- réunion du comité de pilotage avec les membres du comité exécutif, le personnel, les responsables des clubs et des ligues ;
- résistances ;
- Développement des arguments face aux résistances (nécessité du recrutement d'un directeur administratif comme condition, pour bénéficier des subventions de la FIFA, pour la gestion transparente de la FBF ;
- la phase de recrutement du directeur administratif :
 - appel à candidature par la FIFA
 - dépôt de candidatures
 - étude de dossiers
 - entretiens
 - proclamation des résultats
 - signature du cahier de charges
 - nomination du directeur administratif pour mettre en œuvre les approches de solutions précitées.

Tableau de synthèse de l'étude « pour un management efficace de la Fédération Béninoise de Football » (tableau N°7)

Niveau d'analyse	Problématiques		Objectifs	Hypothèses	Diagnostic	Solutions
<u>Niveau Général</u>	<u>Problème Général</u> Le caractère non efficace du management de la FBF		<u>Objectif général</u> Suggérer un management efficace de la FBF	<u>Hypothèse générale</u>	<u>Elément du diagnostic général</u>	<u>Approche de solution générale</u>
NIVEAUX SPECIFIQUES	01	<u>Problème spécifique n°1</u> L'inexistence d'un plan d'actions	<u>Objectif spécifique n°1</u> Proposer les conditions d'existence d'un plan d'actions	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> L'inexistence d'un plan d'actions s'explique par la méconnaissance des techniques de planification des activités	<u>Elément de diagnostic spécifique n°1</u> La méconnaissance des techniques de planification des activités est à la base de l'inexistence d'un plan d'actions	<u>Approche de solution spécifique n°1</u> Former les dirigeants en matière de planification des activités
	02	<u>Problème spécifique n°2</u> Manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités	<u>Objectif spécifique n°2</u> Suggérer les conditions de suivi et de contrôle du déroulement des activités à la FBF	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> Absence de fixation d'objectifs est à la base du manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités	<u>Elément de diagnostic spécifique n°2</u> Manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités s'explique par l'absence de fixation d'objectifs	<u>Approche de solution spécifique n°2</u> Former les dirigeants en matière de fixation d'objectifs, à la gestion du rendement et à la gestion du temps.
	03	<u>Problème spécifique n°3</u> Absence de l'organisation des tâches à la FBF	<u>Objectif spécifique n°1</u> Contribuer à l'organisation des tâches à la FBF	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> Absence de l'organisation des tâches à la FBF s'explique par la non installation des structures d'aide à la gestion	<u>Elément de diagnostic spécifique n°3</u> La non installation des structures d'aide à la gestion est à la base de l'absence de l'organisation des tâches à la FBF.	<u>Approche de solution spécifique n°3</u> Il faut installer les structures d'aides à la gestion, recruter un directeur administratif

CONCLUSION GENERALE

La Fédération Béninoise de Football (FBF) est l'une des associations sportives sous la tutelle de l'Etat. Elle jouit de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ainsi la FBF, s'est vu assigner entre autres activités la mission de promotion, de l'organisation et de développement de tous les types de football association au Bénin.

Mais, les méthodes actuelles de gestion de la FBF répondent de moins en moins aux besoins des différents acteurs et du public sportif.

Les problèmes liés à la prise de décision, à la gestion financière, à la planification des activités, à la gestion du temps, à la gestion du personnel et à l'organisation sont autant de limites des méthodes actuelles. Donc il s'avère indispensable d'introduire à la Fédération Béninoise de Football de nouvelles méthodes de gestion performante d'où un management efficace qui puisse répondre aux exigences présentes et futures de son développement.

Au terme de cette étude, nous pensons que la planification des activités, l'organisation des tâches, l'installation des structures d'aide à la gestion et également le recrutement effectif d'un directeur administratif peuvent aider à un management efficace de la FBF.

Cependant, la mise en œuvre des réformes proposées exige l'adhésion de tous les acteurs et d'un personnel qualifié et dévoué qui partage la mission de cette institution.

Référence Bibliographique

- AGBOTA G. (2006) « Evaluation de l'emploi, gestion de la rémunération et motivation », Cours de GRH ENAM II Abomey-Calavi. Inédit.
- AGBLONON P. (2006) « La gestion du temps », Cours de GRH ENAM II Abomey-Calavi. Inédit.
- BRILMAN J. (2003) « Les meilleures pratiques de management » 4^e édition, édition organisation.
- CHARRON J. L. et SEPARI S. (2001) « Organisation et gestion de l'entreprise, Manuel et application, Epreuve n°3 » 2^{ème} édition, DUNOD.
- Charte Nationale des sports (Janvier 1992) « Loi n°91-8 du 25/02/91 », République du Bénin.
- CITEAU J. P. (2002) « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques » 4^e édition Armand-Colin, Paris.
- DAVOH M. (2005) « Gestion de rendement » Cours de GRH ENAM II Abomey-Calavi. Inédit.
- DOSSOU-YOVO, R. (2005) « Structure et fonctionnement des organisations » Cours de GRH ENAM II Abomey-Calavi. Inédit.
- Fédération Béninoise de Football (FBF) (22/05/2005) « Statut et Règlement Intérieur adoptés à l'Assemblée Générale (AG).
- Fédération Internationale de Football Association (FIFA) (2004) « Statuts types de la FIFA.
- HOUNGNISSI A. (2006) « Système de pilotage et planification stratégique », document de formation sur l'élaboration du tableau de bord, ENAM Abomey-Calavi.
- MIGANI P. (1993) « Les systèmes de management » les éditions d'organisation.
- ROBBINS S. et al (2006) « Management, l'essentiel des concepts et des pratiques », 4^e édition.
- YASSEGOUNGBE S. N. R. (2002) « L'impact de la gestion du secrétariat sur le travail administratif dans les fédérations, sportives béninoise » Mémoire ENAM, Abomey-Calavi.
- ZOCLI V. (2005) « Evolution historique de la gestion des ressources humaines » Cours de GRH, ENAM II Abomey-Calavi. Inédit

ANNEXES

ANNEXE 1 : La composition du conseil fédéral

Cependant, selon l'article 24 alinéas 1 du statut, il se réunit avec voix délibérative. Ceux qui siègent sont :

- « les membres du comité exécutif de la FBF ;
- un (01) représentant par comité exécutif des ligue ;
- un (01) représentant des districts par ligue ;

Des délégués des associations sportives par niveau de compétition dont le nombre ne saurait excéder cinq (05) ».

ANNEXE 2 : Composition et attributions du comité exécutif

Le comité exécutif est l'organe exécutif. Il est composé de :

- un (01) Président ;
- un (01) 1^{er} Vice-président ;
- un (01) 2^{ème} Vice-Président ;
- un (01) Secrétaire Général ;
- un (01) Secrétaire Général Adjoint ;
- un (01) Trésorier Général ;
- un (01) Trésorier Général Adjoint ;
- un (01) Responsable à l'Organisation ;
- un (01) 1^{er} Responsable Adjoint à l'Organisation ;
- un (01) 2^{ème} Responsable Adjoint à l'Organisation ;
- un (01) 3^{ème} Responsable Adjoint à l'Organisation ;
- deux (02) membres dont un arbitre non en activité et une femme

L'article 26 du statut stipule : « le comité exécutif est l'organe exécutif de la fédération.

A cet égard, il est chargé de l'application des orientations, directives et résolutions de l'AG et des décisions du conseil fédéral auxquelles il rend compte.

Le comité exécutif assure la gestion administrative, technique et financière de la fédération.

Il est seul habilité à :

- prononcer l'affiliation provisoire des associations sportives ;
- délivrer les licences aux pratiquants des associations sportives affiliées ;
- recruter le personnel ;
- organiser ou superviser les stages de qualification des officiels, arbitres et des entraîneurs fédéraux en collaboration avec le Ministère chargé des sports, dans le respect des normes de la Fédération Internationale ;
- veiller au respect des règles de jeu et prendre des sanctions en cas de nécessité ;
- préparer le budget et les comptes et établir les rapports de gestion ;
- préparer et convoquer les sessions de l'AG ;
- sélectionner les meilleurs pratiquants en vue de constituer les équipes nationales des différentes catégories et des deux sexes ;
- autoriser et contrôler en cas de besoin, des compétitions sollicitées par des tiers ;
- représenter au plan national la FIFA, la CAF et l'UFOA et à coopérer avec elles ;
- délibérer sur toutes questions ne relevant pas expressément des attributions de l'AG »

ANNEXE 3 : Attribution du président et du secrétaire général

- Attribution du président

Le président du comité exécutif est le président de la fédération. A ce titre, il :

- assure la direction de la fédération ;
- préside les sessions de l'AG, du CF et les réunions du CE ;
- coordonne les activités des autres membres du CE ;
- représente officiellement la FBF auprès des autorités et institutions nationales et internationales ;
- représente la fédération dans tous les actes de la vie civile tant au plan national qu'international ;
- signe toutes décisions, correspondances et autres documents engageant la fédération ;
- peut déléguer le droit de signature à son 1^{er} Vice-président ;
- assure l'exécution des décisions de l'AG ;
- assure le recrutement du personnel de la fédération ;
- est l'ordonnateur du budget de la fédération ;
- peut ester en justice.

- Le secrétaire général de la fédération assure :

- l'organisation et la gestion du secrétariat général ;
- l'exécution des décisions du comité exécutif ;
- l'établissement des procès-verbaux des sessions de l'AG, du conseil fédéral et des réunions du comité exécutif et des commissions ;
- les correspondances de la fédération ;
- les relations entre la fédération et les ligues régionales, les districts, les associations sportives, les commissions centrales permanentes et les autres institutions et fédérations nationales et internationales ;
- la délivrance des licences aux pratiquants ;
- l'élaboration du guide de procédure administrative et financière.

ANNEXE 4 : Attribution du Trésorier Général

- assurer la gestion financière de la fédération conformément aux dispositions des textes en vigueur ;
- proposer au comité exécutif, pour chaque saison sportive, le projet de budget à soumettre à l'adoption de l'AG ;
- rééditer les comptes de fin d'exercice à soumettre à l'AG et au conseil fédéral après approbation du comité exécutif ;
- co-signer des titres de paiement émis par la FBF ;
- étudier tous les projets de décision à incidence financière en vue de faire des suggestions au comité exécutif ;
- mettre à la disposition des commissions et de la direction technique nationale, les moyens matériels et financiers pour l'accomplissement de leurs missions et tâches ;
- gérer le patrimoine et les ressources financières de la fédération.

ANNEXE 5

Guide d'entretien pour les dirigeants

Bonjour Monsieur / Madame.....

On m'appelle GOGAN w. Christophe, je suis élève au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), dans la filière gestion des ressources humaines (GRH).

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de fin de formation sur le thème : pour un management efficace de la Fédération Béninoise de Football, je vous prie de bien vouloir répondre aux questions ci-après :

Merci pour votre disponibilité.

Première partie : Le plan d'actions

- Les anciens dirigeants

- 1- Au moment où vous êtes à la tête de l'institution, quel a été votre vision de la FBF ?
- 2- Comment comptez-vous y prendre pour atteindre cette vision ?
- 3- Quels sont les principaux obstacles que vous avez rencontrés ?
- 4- Comment avez-vous réglé ou surmonté ces obstacles ?

- Les dirigeants actuels

- 1- Quelle est votre vision de la FBF ?
- 2- Comment vous vous êtes pris pour atteindre cette vision ?
- 3- Quels sont les principaux obstacles que vous rencontrez ?
- 4- Comment envisagez-vous régler ces obstacles ?

Deuxième partie : Le suivi et le contrôle du déroulement des activités

- 1- Sur quels aspects estimez-vous que les prestations de la FBF sont satisfaites ?
- 2- Sur quels aspects estimez-vous que les prestations de la FBF ne sont pas satisfaites ?
- 3- Quelles sont les raisons qui expliquent ces prestations non satisfaisantes ?

Troisième partie : L'organisation des tâches à la Fédération Béninoise de Football

- 1- Quels sont selon vous les principaux dysfonctionnements (faiblesses) notables à l'organisation du travail à la FBF ?
- 2- Quelles en sont les causes selon vous ?
- 3- Quelles suggestions faites vous pour résoudre les problèmes ?
- 4- Quel mode d'organisation pensez-vous êtes la meilleure pour assurer une efficace à la FBF ?

ANNEXE 6

Guide d'entretien au personnel

Bonjour Monsieur/Madame.....

On m'appelle GOGAN w. Christophe, je suis élève au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), dans la filière gestion des ressources humaines (GRH).

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de fin de formation sur le thème : pour un management efficace de la Fédération Béninoise de Football, je vous prie de bien vouloir répondre aux questions ci-après :

Merci pour votre disponibilité.

Première partie : Le plan d'actions

- 1- Existe-t-il un plan d'actions à la FBF ?
 - 1-a -Si oui citez quelques uns ?
 - 1-b- Si non pourquoi ?

- 2- Sur quels aspects l'institution doit revoir ses pratiques ?

Deuxième partie : Suivi et contrôle du déroulement des activités à la FBF

- 1- Avez-vous une idée claire de ce que l'on attend de vous en terme d'activités et de résultats ?
 - 1-a- si oui, citez quelques-unes ?
 - 1-b- si non, pourquoi n'avez-vous pas cette idée ?

- 2- Quelle est la qualité de la supervision que vous recevez de votre supérieur hiérarchie?
- 3- Qu'attendez-vous de votre superviseur pour bien faire votre travail ?

Troisième partie : L'organisation des tâches à la FBF

- 1- Quels sont selon vous les principaux dysfonctionnements (faiblesses) notables à l'organisation du travail à la FBF ?
- 2- Quelles en sont les causes selon vous ?
- 3- Quelles suggestions faites vous pour résoudre les problèmes ?
- 4- Quel mode d'organisation pensez-vous être la meilleure pour assurer une gestion efficace à la FBF ?

ANNEXE 7

Guide d'entretien pour les dirigeants des clubs

Bonjour Monsieur/Madame.....

On m'appelle GOGAN w. Christophe, je suis élève au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), dans la filière gestion des ressources humaines (GRH).

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de fin de formation sur le thème : pour un management efficace de la Fédération Béninoise de Football, je vous prie de bien vouloir répondre aux questions ci-après :

Merci pour votre disponibilité.

- 1- Dans le domaine de l'organisation du travail à la FBF, quels sont les points sur lesquels vous ressentez des satisfactions.
- 2- Et sur quels aspects vous ne sentez pas de satisfaction ?
- 3- Pour les aspects non satisfaits quelles sont les causes qui sont à la base ? Et quelles suggestions faites-vous ?

Table des Matières

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTES DES SCHEMAS.....	v
RESUME.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
Introduction Générale.....	1-3
Chapitre 1 ^{er} : Cadre organisationnel pour un management efficace de la Fédération Béninoise de Football.....	4
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage à la FBF.....	5
Paragraphe 1 : Présentation générale de la FBF.....	5
I- Historique, But et Structure.....	5
A- Historique.....	5
B- Le but de la FBF.....	6
C- La structure.....	7
II- Les ressources et environnements.....	8
A- Les ressources.....	8
1- Ressources financières.....	8
2- Ressources matérielles.....	8
3- Ressources humaines.....	8
B- Environnement.....	9
1- Le micro-environnement.....	9
2- Le macro-environnement.....	10
Paragraphe 2 : Restitution des mécanismes de fonctionnement	10
I- Les structures d'administration et de gestion	11
A- L'Assemblée générale ou congrès	11-12
B- Le conseil fédéral.....	13
C- Le Comité Exécutif.....	13

1- Attribution des membres du comité exécutif.....	13
a- Le Président	14
b- Le Secrétaire général.....	14-15
c- Le trésorier général.....	16
d- Le responsable à l'organisation.....	17
e- La responsable au football féminin.....	18
2- La direction technique nationale.....	18
II- Les autres organes.....	18
A- Les structures d'organisation.....	18
B- Les structures d'aide à la prise de décision.....	19
Section 2 : Inventaire des problèmes aux séquences de résolution de la	
problématique retenue	19
Paragraphe 1 : Choix de la problématique et spécification	19
I- Inventaire des éléments de la restitution et regroupement	
des problèmes spécifiques par centres d'intérêts	19
A- Inventaire des atouts et des problèmes.....	19
1- Inventaire des atouts.....	19
2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....	20
B- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	
(voir tableau n°4).....	20-21
II- Choix de la problématique de l'étude et spécification	
de la problématique choisie.....	22
A- Choix de la problématique	22
B- Spécification de la problématique choisie.....	23
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	23
I- Approche générique de résolution du problème général.....	24
II- Approche générique de résolution des problèmes spécifiques.....	24
A- Approche générique liée au problème spécifique n°1.....	24
B- Approche générique liée au problème spécifique n°2.....	24
C- Approche générique liée au problème spécifique n°3.....	25
D- Synthèse des approches retenues (voir tableau n°5).....	25
III- Séquences de résolutions de la problématique spécifiée	25-26

Chapitre 2 ^{ème}	: Du cadre théorique aux approches de solution pour un management efficace à la FBF.....	27
Section 1	: Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	28
	Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses	28
	I- Clarification conceptuelle et objectif de l'étude.....	28
	A- Clarification du terme « management ».....	28
	B- Clarification des mots « Organisation, Entreprise et association ».....	29
	II- Objectifs et hypothèses de l'étude.....	29
	A- Objectif de l'étude	29
	B- Hypothèse et tableau de bord de l'étude.....	30
	1- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques.....	30
	a- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques n°1.....	30
	b- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques n°2.....	31
	c- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques n°3.....	32
	d- Causes et hypothèses liées aux problème général.....	33
	2- Tableau de bord de l'étude (voir tableau n°6).....	34
	Paragraphe 2 : Revue de la littérature et méthodologie de la recherche.....	35
	I- Revue de la littérature.....	35
	A- Exposé des contributions antérieures liées au problème général.....	35
	B- Exposé des contributions antérieures liées au problème spécifique.....	36-38
	II- Méthodologie de la recherche.....	39
	A- Volet empirique.....	39-41
	B- Volet théorique.....	42-43
Section 2	: De l'organisation des enquêtes aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	43
Paragraphe 1	: De l'organisation des enquêtes à la présentation des grandes tendances affichées par les données.....	43
	I- Organisation des enquêtes et difficultés rencontrées.....	43
	A- La pré-enquête et l'enquête.....	43
	B- Les difficultés rencontrées.....	44

II- L'analyse des données.....	44
A- Analyse des résultats au niveau des dirigeants.....	44
1- Présentation et analyse des données relatives au problème de manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités.....	44
2- Présentation et analyse des données relatives au problème de l'inexistence d'un plan d'actions.....	45
3- Présentation et analyse des données relatives au problème de l'absence de l'organisation des tâches à la FBF.....	46
B- Analyse des résultats au niveau du personnel.....	46
1- Présentation et analyse des données relatives de l'inexistence d'un plan d'actions.....	46
2- Présentation et analyse des données relatives au problème de l'inexistence d'un plan d'actions.....	47
3- Présentation et analyse des données relatives au problème de l'absence de l'organisation des tâches à la FBF.....	47
C- Les responsables des clubs.....	47
Paragraphe 2 : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions pour un management efficace de la FBF.....	48
I- Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic.....	48
A- Degré de vérification des hypothèses.....	48
1- Degré de vérification des hypothèses spécifiques n°1.....	48
2- Degré de vérification des hypothèses spécifiques n°2.....	48
3- Degré de vérification des hypothèses spécifiques n°3.....	48
B- Synthèse du diagnostic.....	49
1- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1.....	49
2- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2.....	49
3- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3.....	49
II- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	49
A- Approches de solutions.....	49
1- Approche de solution au problème liée à l'inexistence d'un plan d'actions.....	49

2- Approche de solution au problème liée au manque de suivi et de contrôle du déroulement des activités.....	50
3- Approche de solution au problème liée à l'absence de l'organisation des tâches.....	50
B- Conditions de mise en œuvre	50-51
C- Tableau de synthèse de l'étude « pour un management efficace de la Fédération Béninoise de Football » (voir tableau n°7).....	52
Conclusion générale.....	53
Bibliographie.....	54

ANNEXES

TABLES DES MATIERES