

LISTE DES ABREVIATIONS

ADDRA : Adventist Development and Relief Agency
AUP: Association reconnue d'Utilité Publique
CGI: Code General de l'Impôt
CRS : Catholic Relief Service
CUA : Commune Urbaine d'Antananarivo
FES : Friedrich Ebert Stiftung
FIJ : Fonds d'Insertion des Jeunes
FISA : Fianakaviana Sambatra
IFRS : International Financial Reporting Standard
IPSAS: International Public Sector Accounting Standards
IAS: International Accounting Standard
INSTAT: Institut National de Statistique
ISBL : Institution Sans But Lucratif
RJDP : Réseaux de Jeunes pour la Démocratie et de la Politique
MAP : Madagascar Action Plan
MEFB : Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget
MINPOP : Ministère de la Population
MJSC : Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Culture
OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG : Organisation Non Gouvernementale
PGE : Politique Générale de l'Etat
PME : Petite et Moyenne Entreprise
PMI : Petite et Moyenne Industrielle
PNJ : Politique Nationale de la Jeunesse
SADC : Southern African for Development Community
SRA : Santé pour la Reproduction des Adolescents
SSBL : Secteur Sans But Lucratif
SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats
UNFPA : United Nations Population Fund
UNICEF: United Nations Children's Fund
USAID: United States Agency for International Development

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Organigramme du Conseil de la Jeunesse Madagascar	14
Figure 2: Nouveau mode d'organisation du Conseil de la Jeunesse Madagascar	46
Figure 3: Nouveau organigramme du Conseil de la Jeunesse Madagascar	48
Figure 4: Cycle de développement des activités du Conseil	55

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Situation des ONG et des Associations à Madagascar.....	6
Tableau 2: Origine des ressources des ISBL en France et aux États-Unis, 1995	9
Tableau 3: Analyse de l'environnement externe du Conseil de la Jeunesse Madagascar	27
Tableau 4: Recommandation lors du forum national des jeunes	31
Tableau 5: Analyse de l'environnement interne du Conseil de la Jeunesse	33
Tableau 6: Tableau d'analyse des risques du Conseil de la Jeunesse.....	38
Tableau 7: Répartition des tâches dans le schéma de coordination du Conseil	46
Tableau 8: Flow chart du mode d'encaissement	50
Tableau 9: Flow chart du mode de décaissement.....	51
Tableau 10: Tableau des flux de trésorerie	52
Tableau 11: Répartition des tâches au sein de la cellule opérationnelle	57
Tableau 12: Cadre logique du projet de restructuration.....	62
Tableau 13: Ressources nécessaires dans le travail de restructuration	63
Tableau 14: Apports financiers de parties prenantes	64

TEXTES JURIDIQUES

Décision n°02- HCC/D3 du 24 janvier 1997, Exonération des ONG

Code Général de l'Impôt suivant la loi de finance 2009

Loi n°2004-028 du 29 Septembre 2004, Politique Nationale de la Jeunesse

Loi 93-060 du 14 Août 1997, Régime particulier de l'ONG à Madagascar

Décret n°2006-728 relatif à l'organisation et fonctionnement du Conseil de la Jeunesse

Arrêté n°27/2005 du 11 Janvier 2005, Guide sectoriel des Institutions Sans But Lucratif

Ordonnance 60-133 du 03 Octobre 1960, Régime général des associations

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : EXTRAIT DE MANUEL DE PROCEDURES	x
ANNEXE 2 : EXTRAIT DE RAPPORT FINANCIER.....	xiv
ANNEXE 3 : EXTRAIT DE LA LISTE DES ASSOCIATIONS DES JEUNES	xvi
ANNEXE 4 : EXTRAIT DE LA LISTE DES ONG	xx

SOMMAIRES

INTRODUCTION.....	1-3
PREMIÈRE PARTIE : BREF APERÇU DES INSTITUTIONS SANS BUT LUCRATIF À MADAGASCAR	4-25
Chapitre I : Environnement de l'institution sans but lucratif	5-12
Section I : Bref aperçu de l'institution sans but lucratif à Madagascar.....	5-9
Section II : Constitution d'une institution sans but lucratif	10-11
Section III : Différence entre ISBL et autres entités	11-12
Chapitre II : Présentation du Conseil de la Jeunesse Madagascar	13-19
Section I: Objectifs et vision	13
Section II : Structure et organigramme du Conseil de la Jeunesse	14-15
Section III : Organisation et fonctionnement du Conseil de la Jeunesse	16-19
Chapitre III : Cadrage théorique du travail de restructuration	20-24
Section I : Généralité sur la restructuration organisationnelle	20-22
Section II : Théories de contingences	22-24
Conclusion partielle.....	25
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES EXISTANTS	26-42
Chapitre I : Diagnostic des cadres juridiques et politiques relatifs au CJM	27-32
Section I : Identification des opportunités du Conseil de la Jeunesse.....	27-29
Section II : Identification des menaces du Conseil de la Jeunesse.....	29-32
Chapitre II : Diagnostic de l'environnement interne du CJM.....	33-37
Section I : Identification des forces du Conseil de la Jeunesse Madagascar.....	33-35
Section II : Identification des problèmes organisationnels du Conseil	35-37
Chapitre III : Risques de la défaillance structurelle et organisationnelle.....	38-41
Section I: Analyse des risques des cadres politiques et sociaux	38-39
Section II : Analyse des conséquences de la défaillance organisationnelle	40-41
Conclusion partielle.....	42
TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS D'ACTIONS.....	43-65
Chapitre I : Amélioration du cadre juridique et politique	44-53
Section I : Reforme des textes juridiques.....	44-45
Section II : Normalisation des documents administratifs.....	45-53

Chapitre II : Professionnalisation du Conseil de la Jeunesse Madagascar.....	54-58
Section I : Stratégie d'intervention du Conseil de la Jeunesse Madagascar	54
Section II : Stratégie de management du Conseil de la Jeunesse Madagascar	55-58
Chapitre III : Système de gestion des changements organisationnels.....	59-65
Section I : Intégration des mouvements associatifs des jeunes	59-60
Section II : Stratégie de développement du Conseil de la Jeunesse Madagascar	61-65
CONCLUSION GENERALE	66-67
 BIBLIOGRAPHIE	 ix
ANNEXE 1 : EXTRAIT DE MANUEL DE PROCEDURES	x
ANNEXE 2 : MODELE DE RAPPORT FINANCIER	xiv
ANNEXE 3 : EXTRAIT DE LISTE DES ASSOCIATIONS DES JEUNES.....	xvi
ANNEXE 4 : EXTRAIT DE LISTE DES ONG.....	xx
TABLE DES MATIERES	xxi

INTRODUCTION

À l'heure actuelle, nous avons constaté l'explosion du secteur d'institution sans but lucratif à Madagascar. En tant que membre du Conseil de la Jeunesse depuis l'année 2006, étudiant 4^{ème} Année dans l'option management du Département de Gestion durant l'Année Universitaire 2008-2009 et stagiaire au sein du Ministère de la Jeunesse des Sports et de la Culture, nous voulons contribuer à la promotion des Jeunes à partir des mouvements associatifs. C'est pour cela que nous avons pris le thème intitulé: « Contribution à la restructuration organisationnelle d'une institution sans but lucratif ». Cas du Conseil de la Jeunesse Madagascar.

En effet, la restructuration organisationnelle du Conseil de la Jeunesse Madagascar est conçue pour qu'il y ait respect de la législation en vigueur et d'un standard de procédures acceptables par toutes les parties prenantes. Alors, ce mémoire aide non seulement le Conseil, mais aussi les différentes institutions sans but lucratif d'entrer dans le professionnalisme à partir de la mise en place d'un standard du système d'administration et de gestion. Car, les partenaires exigent toujours la transparence et la bonne gouvernance des ressources. Dans notre travail de recherche, nous avons conçu un standard de manuel de procédures permettant de constituer une référence pour le Conseil de la Jeunesse, ainsi que pour toutes les ISBL.

D'autant plus, la restructuration organisationnelle vise la mise en place d'une structure garante de la représentativité des mouvements associatifs des Jeunes. Car, si la structure n'est ni reconnue, ni crédible pour les partenaires financiers, et que le mode d'administration et le système de gestion ne sont pas clairs, l'entité ne pourra jamais obtenir de financement.

Notons que, le Conseil de la Jeunesse Madagascar est régi par décret n°2006-728. Il est créé pour contribuer dans la mise en œuvre de la Politique Nationale de la Jeunesse. Pourtant, il n'a jamais obtenu de subvention de la part de l'État, ni de financement de la part des partenaires techniques et financiers, alors qu'il est placé sous tutelle technique et administrative du Ministère de la Jeunesse des Sports de la Culture et du Ministère des Finances et du Budget.

En effet, il s'agit du problème d'ordre organisationnel du Conseil de la Jeunesse Madagascar résultant de la défaillance de la structure par rapport à la stratégie qui se répercute sur le fonctionnement de son activité ainsi que sur sa relation avec les parties prenantes. Dans ce travail de restructuration, nous limitons notre intervention sur le processus d'acquisition des

ressources financières des ISBL qui dépend de la crédibilité de la structure et de l'acceptabilité de son système d'administration et de gestion.

Alors, la question se pose : comment nous allons mettre en place une organisation adéquate, pour une institution sans but lucratif, qui est à la fois crédible pour les parties prenantes et acceptable par les partenaires techniques et financiers ?

Dans le cas pratique du management des organisations, la restructuration organisationnelle du Conseil de la Jeunesse est basée sur l'analyse SWOT. Comme méthodologie de recherche, nous procédons par un diagnostic stratégique qui nous permettra d'identifier les points à améliorer sur le plan structurel et organisationnel et aussi réduire les risques et les menaces.

Dans ce diagnostic stratégique, il y a l'évaluation de la capacité managériale, c'est à dire : vision - mission – stratégie - système d'information et de gestion. Puis, l'évaluation de la structure organisationnelle, c'est à dire : l'organigramme et le mécanisme de la prise de décision.

En quelque sorte, l'évaluation est un outil permettant de comparer les objectifs par rapport aux réalisations. Souvent, ce type d'évaluation est basé sur les indicateurs objectivement vérifiables dans le cadre logique avec l'analyse des résultats et les effets sur les groupes cibles. Sur le plan stratégique, l'évaluation vise l'appréciation de la cohérence de la structure par rapport à la stratégie ainsi que la mission et la vision d'une organisation. Elle prend aussi en considération des facteurs environnementaux: contexte social, politique et économique.

Toutefois, l'évaluation de la structure organisationnelle est basée sur les paramètres de configuration organisationnelle, tels que : style de direction – style de management – style d'organisation – style de leadership. Pourtant, l'évaluation de la capacité managériale se repose sur les paramètres de conception, tels que : mécanisme de prise de décision – système d'information et de gestion – système de division du travail.

Afin de bien présenter le travail d'étude sur la restructuration organisationnelle d'une institution sans but lucratif, nous avons opté pour le plan de travail suivant :

- Dans la première partie, nous effectuons une présentation générale des institutions sans but lucratif, qui font partie intégrante du secteur public à Madagascar. En cela, nous évoquons le cadre théorique relatif à la restructuration ;

- Dans la seconde partie, nous réalisons l'analyse des existants à partir de la méthode SWOT. En cela, nous évoquons les risques causés par la défaillance structurelle et organisationnelle du Conseil de la Jeunesse;
- Dans la troisième partie, nous proposons des actions permettant d'améliorer le système d'administration et de gestion du Conseil de la Jeunesse afin d'assurer son développement et évaluons ces impacts.

PREMIERE PARTIE :
BREF APERCU DES INSTITUTIONS
SANS BUT LUCRATIF A
MADAGASCAR

PREMIÈRE PARTIE : BREF APERÇU DES INSTITUTIONS SANS BUT LUCRATIF À MADAGASCAR

Cette première partie offre aux lecteurs un bref aperçu des institutions sans but lucratif à Madagascar. Car, le Conseil de la Jeunesse est régi par décret n°2006-728 pris en Conseil de Gouvernement. Ce décret prévoit le mode d'organisation et le fonctionnement du Conseil de la Jeunesse.

Dans le premier chapitre, nous allons parler de la situation des institutions sans but lucratif à Madagascar. Car, la connaissance de l'entité et de son environnement permettront d'aider nos lecteurs à comprendre les différentes étapes à suivre dans la restructuration organisationnelle d'une ISBL. Dans le second chapitre, nous allons présenter le Conseil de la Jeunesse Madagascar dans sa globalité. Dans le dernier chapitre, nous illustrons les encrages théoriques, c'est-à-dire les apports des différents théoriciens relatifs au travail de restructuration organisationnelle et leurs limites.

Chapitre I : Environnement de l'institution sans but lucratif

Le secteur public est constitué au sens large par : l'État, les collectivités locales, les établissements publics et les institutions sans but lucratif. Ce chapitre parle de l'environnement de l'institution sans but lucratif à Madagascar. Dans sa première section, nous effectuons un bref aperçu de l'ISBL. Dans la seconde section, nous illustrons le mode de constitution de l'ISBL. Dans la dernière section, nous offrons aux lecteurs les éléments qui permettent de différencier l'ISBL par rapport aux autres entités.

Section I : Bref aperçu de l'institution sans but lucratif à Madagascar

A l'heure actuelle, de nombreuses institutions sans but lucratif émergent et travaillent à Madagascar. Dans cette section, nous apportons une définition de la terminologie ISBL. Nous évoquons aussi les typologies et les ressources des ISBL. Alors, cette section permettra aux lecteurs de connaître et de comprendre le mode de fonctionnement de l'ISBL.

I- 1 : Définition de la terminologie ISBL

Le Système de la Comptabilité Nationale donne la définition suivante : « les institutions sans but lucratif sont des entités juridiques ou sociales créées dans le but de produire des biens ou des services, dont le statut ne leur permet pas d'être une source de revenu, de profit ou d'autres formes de gain financier, pour les unités qui les créent, les contrôlent ou les financent. »¹ En outre, le secteur sans but lucratif regroupe l'ensemble des unités qui sont simultanément :

- des organisations sans but lucratif, c'est-à-dire ne distribuant pas de profit
- institutionnellement distinctes des administrations publiques
- auto-administrées
- à participation non obligatoire.²

¹ Système de Comptabilité Nationale 93, 4. 54

² ONU 2006 2.14

Tableau 1 : Situation des ONG et des Associations à Madagascar

REGION	ONG	Association	Total
DIANA	0	66	66
SAVA	0	1	1
SOFIA	2	1	3
ANALANJIROFO	20	38	58
BOENY	36	0	36
MELAKY	2	0	2
BETSIBOKA	4	0	4
ALAOTRA MANGORO	39	11	50
ANALAMANGA	276	322	598
BONGOLAVA	7	3	10
ITASY	5	10	15
ATSINANANA	5	8	13
VAKINAKARATRA	73	10	83
MENABE	9	1	10
AMORON NY MANIA	12	2	14
HAUTE MATSIATRA	9	2	11
VV7V	3	0	3
IHOROMBE	0	1	1
ATSIMO ANDREFANA	8	4	12
ATSIMO ATSIANANA	1	0	1
ANOSY	8	0	8
ANDROY	1	1	2
TOTAL	520	481	1001

(Source : Ministère de la Population et des Affaires Sociales - Direction des partenariats-Services des ONG, 2010)

Ce tableau montre la répartition des ONG dans 22 régions de Madagascar. Il permettra d'aider à la prise de décision en terme de coordination des actions en faveur des Jeunes. Ainsi, lors de la mise en œuvre du programme de restructuration du Conseil de la Jeunesse, il faut toujours identifier les parties prenantes et choisir un site pilote. Alors, la présence des ONG et des Associations au sein de la région fait partie des critères de sélection. Or, afin d'atteindre notre objectif dans la restructuration organisationnelle d'une ISBL, nous devons être capable d'identifier ces ressources financières. Car, tout travail de restructuration nécessite des moyens financiers.

I- 2 : Typologie des institutions sans but lucratif

A Madagascar, l'arrêté n°027/2005 du 11 janvier 2005 illustre le guide sectoriel des ISBL. D'après ce guide, l'ISBL est conçue par des groupements d'individus ou des entités dont l'objectif principal n'est ni de réaliser un bénéfice, ni d'en distribuer l'excédent éventuel. Selon la nomenclature International Classification of Non Profit Organization adaptée aux services rendus par les ISBL, les domaines d'activités des ISBL sont :

- Culture, sports et loisirs ;
- Éducation et recherche ;
- Environnement ;
- Santé, Hygiène et Assainissement ;
- Développement local, logement ;
- Défense des droits et intérêts ;
- Fondation de redistribution ;
- Aide internationale ;

D'après le guide sectoriel, l'objectif statutaire de l'ISBL peut être : l'amélioration des conditions économiques et sociales de ses adhérents et/ou la réalisation des œuvres sociales au bénéfice de la communauté. Par rapport à cet objectif, ce guide fournit les différents types d'ISBL existant à Madagascar, tels que : association ; ONG ; fondation ; coopérative ; groupement professionnel ; ordres officiels ; syndicat ; club de service. Mais, nous nous intéressons principalement sur les deux premiers types, c'est-à-dire l'association et l'ONG.

- L'Association

L'Association est la première forme d'institution sans but lucratif. Elle regroupe des personnes qui poursuivent un objectif commun et partagent la même valeur et culture organisationnelle. En cela, il y a l'association régie par l'ordonnance 60-133 du 3 octobre 1960. Ainsi, il y a celles qui ont des particularités, telles que :

- Les associations culturelles ;
- Les associations politiques ;
- Les associations sportives.

À Madagascar, des milliers d'associations régies par l'Ordonnance 60-133 ont été recensées auprès du Faritany d'Antananarivo. Mais, 481 Associations seulement ont été enregistrées auprès du Ministère de la Population. Et, une soixantaine d'associations ou mouvements associatifs de jeunes a été enregistrée auprès du Ministère de la Jeunesse.

- L'Organisation Non Gouvernementale

Elle est régie par la loi n°96-O30 du 14 Août 1997. En effet, 520 ONG ont été recensées en Septembre 2010, dont : Care ; CRS ; ADDRA ; Handicap International ; Water Aid ; etc. Selon l'article 2 de la cette loi, l'ONG exerce ses activités sous forme de prestation de service qu'elle fournit en se conformant à 2 exigences : la professionnalisation, qui doit l'inciter à proscrire tout comportement velléitaire et tout amateurisme et la permanence qui signifie sérieux, continuité et constance dans la gestion et souci de pérenniser les actions.

Dans le souci de clarification, d'après la loi 96-030, on peut distinguer 4 catégories des ONG :

- Les ONG humanitaires qui ont des activités à caractère caritatif, social et de bienfaisance : ONG médico-sociale, ONG menant des activités spécifiques de lutte contre la pauvreté ;
- Les ONG de développement économique se consacrant à des actions de développement rural, artisanal, de promotion économique d'une région. On classe parmi ces ONG celles ayant des actions environnementales spécifiques ;
- Les ONG œuvrant pour la promotion de l'homme qui ont des préoccupations socio-éducatives, de formation professionnelle ou de réinsertion sociale ;
- Les ONG à objectif culturel se préoccupant de la promotion culturelle ou encore les ONG orientant leurs activités vers la protection du patrimoine national.

I-3 : Ressources financières des Institutions Sans But Lucratif

En termes de ressources financières, les encaissements de l'institution sans but lucratif résultent des activités de levée de fonds. Leurs ressources statutaires sont constituées par : des droits d'adhésion ; des cotisations sociales ; des dons ; des legs et des subventions. En effet, aucune publication sur la situation des ISBL à Madagascar n'est pas disponible auprès de l'INSTAT. Alors, nous sommes obligés d'illustrer dans le tableau n°2 le mode de financement du secteur sans but lucratif à l'étranger, comme en France et aux Etats Unis. En cela, nous allons voir un aperçu sur la répartition de financement public et privé.

- Les ressources d'origine publiques

Elles regroupent les subventions sans contrepartie directe accordées par l'Etat, pour la facilitation de l'acquisition des biens et des services, lors de la signature des contrats et les remboursements des prêts. En France, 57,8% des ressources des ISBL proviennent de financement d'origine publique, alors qu'aux Etats-Unis, 30,5% des ressources des ISBL émanent de l'Etat.

- Les ressources privées

Elles résultent de la participation des bénéficiaires aux services rendus, généralement inférieures au coût de production, des ventes accessoires, des revenus de placements qui concernent principalement les fondations. À côté de ces ressources propres, certaines ISBL reçoivent des dons, des legs de la part des particuliers. Aux Etats Unis, 69,5% des ressources des ISBL sont d'origines privées. Alors qu'en France, cela ne présentent que 42,2% des ressources des ISBL.

Tableau 2: Origine des ressources des ISBL en France et aux États-Unis, 1995

	France	États-Unis
Ventes, cotisations et ressources propres	34,7%	56,6%
Dons et mécénat	7,5%	12,9%
[Ressources d'origine privées]	[42,2%]	[69,5%]
Financement public	57,8%	30,5%
Total	100%	100%

(Source : Salamon and Associates, 1999)

En effet, aucune interdiction expresse n'est faite à ces institutions d'exercer des activités génératrices de revenus, comme des activités de prestation de service. Compte tenu de ce tableau, les ISBL et surtout le Conseil de la Jeunesse doivent créer des services permettant de renforcer les ressources d'origine privées par rapport aux ressources émanant de l'État.

Nous venons de voir un bref aperçu des institutions sans but lucratif à Madagascar avec quelques données quantitatives. Maintenant, nous essayons de voir les différences entre l'ISBL et les autres entités.

Section II : Constitution d'une institution sans but lucratif

La constitution d'une institution sans but lucratif est régie par l'ordonnance 60-133 pour l'Association et la loi 96-030 pour l'ONG. Elle exige souvent, le statut, le règlement intérieur avec le procès verbal de constitution. Dans cette section, nous allons voir la déclaration d'existence d'une ONG ainsi que les conditions d'acquisition de la demande d'agrément et les avantages de l'ISBL.

II-1 : Déclaration d'existence

La déclaration d'existence est indispensable quelle que soit la forme de l'ISBL. Elle doit préciser les éléments suivants :

- Dénomination de l'entité ;
- Siège ;
- Noms des responsables.

Cette déclaration est accompagnée d'un statut avec un procès verbal de l'Assemblée Générale constitutive, paraphé et signé par le Secrétaire et le Président. Elle permet d'obtenir un récépissé qui prouve son existence au niveau de l'administration publique. En effet, le récépissé de déclaration d'existence est indispensable lors de la demande de la lettre d'agrément.

II-2 : Demande d'agrément

L'acquisition d'agrément auprès du Ministère de la Population est définie par les articles 7 et 8 de la loi 96-030 relative à l'ONG. Le dossier de demande d'agrément doit comprendre :

- Une demande écrite adressée au Représentant de l'État auprès de la région ;
- Un exemplaire de statut ;
- Une fiche de renseignements des fondateurs et des dirigeants ;
- Une documentation sur le programme d'activités et les ressources ;
- Un récépissé de la déclaration d'existence.

En effet, l'agrément permet à l'organisme d'être partenaire de l'administration publique. Dans notre cas d'espèce, l'article 18 de la PNJ stipule que sans l'agrément, les mouvements des Jeunes ne peuvent se voir conférer l'accréditation des partenaires dans le cadre de la PNJ.

II-3 : Avantages des ISBL

L'ISBL dispose des droits et des avantages reconnus par les lois et règlements en vigueur. D'après l'article 13 de l'ordonnance 60-133, les AUP peuvent recevoir des dons et legs après avoir obtenu l'aval du Conseil des Ministres. L'article 19 de la loi 96-030 stipule que « les marchandises et matériels, sur demande de l'ONG et sur avis du Ministère tutelle, peuvent être exonérées partiellement ou totalement des droits et taxes douaniers ».³

En guise de synthèse, lors de la constitution de l'ISBL, elle doit respecter la législation douanière en vigueur si elle veut jouir de ces avantages. Tel est le cas de l'ONG qui doit obtenir le certificat d'immatriculation. Pour l'association régie par l'ordonnance 60-133, elle doit être déclarée et rendue publique. Pour le cas d'AUP, elle doit être déclarée dans un décret pris en Conseil de Gouvernement.

Section III : Différence entre ISBL et autres entités

Dans le cadre du travail de restructuration du CJM, il faut savoir bien distinguer l'ISBL par rapport aux autres entités. Dans cette section, nous allons voir ces différences, en termes d'objectifs statutaires, en matière de fiscalité et sur le plan comptable. Car, à partir de ces éléments, nous pouvons connaître les opportunités qu'il faut saisir et les points à améliorer.

III-1 : Objectifs

En terme d'objectif, l'ISBL n'est pas conçue pour réaliser des bénéfices ou distribuer des excédents éventuels. Ainsi, il n'y a pas de contribution financière exigée lors de la constitution d'une ISBL. Son objectif statutaire peut être l'amélioration des conditions économiques et sociales de ses adhérents et/ou la réalisation des œuvres sociales au bénéfice de la communauté.⁴ Mais pour les autres entités comme les sociétés, elles sont conçues par les groupements d'individus appelés actionnaires en vue de produire des biens et services pour dégager des profits et répartir le bénéfice qui pourra en résulter.⁵

³ Voir Décision n°02- HCC/D3 du 24 janvier 1997

⁴ Voir guide sectoriel des Institutions Sans But Lucratif

⁵ Voir définition de la société dans l'Article 1832 du Code Civil

III-2 : Fiscalité

En terme de fiscalité, les revenus réalisés par les ISBL, régulièrement constituées dans les conditions de l'ordonnance n°62-117 du 1er octobre 1962, sont affranchis de l'impôt sur le revenu. En cela, il y a les associations reconnues d'utilité publique par décret et les organismes assimilés dont les revenus sont utilisés exclusivement au financement de leurs actions à caractère éducatif, culturel, social ou d'assistance au développement économique.⁶

Alors que les personnes morales et physiques, y compris les associés-gérants majoritaires des sociétés à responsabilité limitée répondant aux conditions d'éligibilité fixées à l'article 01.01.02, sont imposables à l'impôt sur les revenus en raison de l'ensemble de leurs revenus⁷.

III-3 : Comptabilité

En matière de comptabilité, il y a une grande différence entre l'ISBL partie intégrante dans le secteur public et les autres entités. D'après le guide sectoriel, L'ISBL est régie par la norme IPSAS à l'exception des entreprises publiques. Elle devrait respecter le Système Minimal de Trésorerie, tant que les entreprises sont régies par les normes IFRS/IAS. Les entreprises doivent tenir une comptabilité respectant le PCG 2005.

En guise de synthèse, l'ISBL fait partie du secteur public. Par rapport aux secteurs privés, elle dispose de multiples particularités. Sur le plan juridique, elle est régie par des textes législatifs, tels que : ordonnance 60-133 du 3 octobre 1960 et la loi 96-030 du 14 Août 1997. Sur le plan fiscal, leurs activités ne sont pas imposables. Elles sont exonérées d'impôt et des taxes. Sur le plan comptable, elles respectent la norme IPSAS et le Système Minimal de Trésorerie.

⁶ Voir l'Article 01.01.03 du Code Général de l'Impôt

⁷ Voir l'Article 01.01.05 du Code Général de l'Impôt,

Chapitre II : Présentation du Conseil de la Jeunesse Madagascar

Le Conseil de la Jeunesse Madagascar jouit du statut d'un organisme. Ce chapitre met en évidence la structure et l'organisation du Conseil. En cela, nous allons voir dans la première section ses objectifs et sa vision. Dans la seconde section, nous illustrons sous forme d'organigramme les différents postes existants. Dans la dernière section, nous présentons le mode de fonctionnement du Conseil de la Jeunesse.

Section I: Objectifs et vision

Chaque organisme a sa propre histoire et sa raison d'être. S'inspirant de la charte africaine de la Jeunesse ; vu la Politique Nationale de la Jeunesse ; d'après le décret n°2006-728 relatif au mode d'organisation et de fonctionnement du Conseil de la Jeunesse, le Conseil dispose des objectifs précis et d'une vision claire.

I-1 : Objectifs

En 2006, le Conseil de la Jeunesse a été créé pour assurer la participation des jeunes et l'engagement des mouvements associatifs dans la réalisation de la Politique Nationale de la Jeunesse. Dans cette optique, il organise le mouvement associatif et sert de plate-forme d'échanges, de concertations et d'actions des jeunes. En cela, il cherche les conditions favorables permettant d'exploiter le dynamisme des Jeunes pour le développement de Madagascar.

I-2 : Vision

« Jeunes, vecteur du progrès et moteur de développement », telle est la vision du Conseil de la Jeunesse Madagascar. Plusieurs axes seront développés, tels que : la lutte contre la pauvreté, l'intégration socioéconomique des jeunes, la santé, la paix et la sécurité des jeunes, la protection de l'environnement, la promotion des activités socio-éducatives sportives et culturelles, la participation et la responsabilisation des jeunes.

Nous avons vu tout à l'heure les objectifs ainsi que la vision du Conseil de la Jeunesse Madagascar. Maintenant, nous allons voir sa structure, son organigramme et sa mission.

Section II : Structure et organigramme du Conseil de la Jeunesse

Toute entité devrait avoir une structure et un organigramme qui correspondent à sa mission et à sa vision. Dans cette section, nous allons présenter la structure, l'organigramme et la mission du Conseil de la Jeunesse Madagascar.

II-1 : Structure

D'après l'article 2 du décret n°2006-728, les structures du Conseil de la Jeunesse sont :

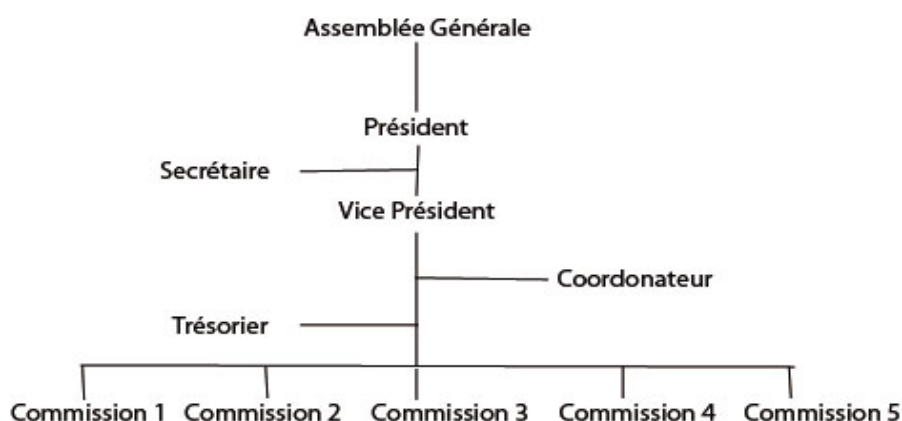
- le Conseil National de la Jeunesse, au niveau National ayant son siège à Antananarivo ;
- le Conseil Régional de la Jeunesse siégeant dans les chefs lieu de région ;
- le Conseil Communal de la Jeunesse, au niveau des Districts et des Communes ayant son siège dans les chefs lieu de District ou de Commune.

Alors, le Conseil de la Jeunesse possède des antennes communale, régionale et nationale. Actuellement, 92 sur 1385 Communes disposent d'un Conseil de la Jeunesse, dont les membres de bureau sont estimés à 1012 (92 Conseils Communaux x 11 membres de bureau).

II-2 : Organigramme

Ci-dessous la présentation de l'organigramme du Conseil de la Jeunesse à Madagascar depuis son existence.

Figure 1: Organigramme du Conseil de la Jeunesse Madagascar



(Source : statut et règlement intérieur du Conseil de la Jeunesse Madagascar, 2006)

En effet, chaque Conseil dispose de son propre organigramme qui est librement conçu et validé par les membres lors de l'Assemblée Générale. Mais, l'organigramme de toutes les antennes communales et régionales du Conseil de la Jeunesse se ressemble par l'existence de : l'Assemblée Générale, le Président, le Vice Président, le Coordonnateur, le Secrétaire, le Trésorier. Ainsi, des commissions peuvent être créées selon les besoins par l'Assemblée Générale d'après le décret n°2006-728 relatif au mode d'organisation et fonctionnement du Conseil de la Jeunesse.

II-3 : Mission du Conseil de la Jeunesse Madagascar

Comme tout organisme, le Conseil de la Jeunesse Madagascar dispose d'une mission bien précise. Nous allons voir dans ce paragraphe que le Conseil de la Jeunesse agit en tant qu'interlocuteur du MJSC et précurseur dans la recherche des démarches prospectives pour la promotion de la Jeunesse.

- Interlocuteur du Ministère de la Jeunesse des Sports et de la Culture

L'article 2 du décret n°2006-728 stipule que le Conseil de la Jeunesse Madagascar a pour mission d'être l'interlocuteur du Ministère chargé de la Jeunesse, de collecter toutes les idées et informations sur les jeunes et de chercher un meilleur système de communication pour la Jeunesse. En cela, le Conseil de la Jeunesse est une structure de coordination des interventions en faveur des Jeunes. Il sert d'interface entre le MJSC et les mouvements des Jeunes.

- Recherche des démarches prospectives pour la promotion de la Jeunesse

Le Conseil de la Jeunesse a pour mission d'entreprendre les démarches prospectives contribuant à l'épanouissement des Jeunes et à la réalisation des programmes en cours et projetés par les Jeunes. À ce titre, le Conseil cherche toutes les conditions permettant d'améliorer les conditions d'existence des jeunes. C'est-à-dire, plaider les causes des Jeunes et proposer une vision avec une solution acceptable face aux problèmes socioéconomiques, politiques, environnementaux et culturels.

En effet, le Conseil de la Jeunesse est une plate-forme pour la défense des intérêts et des causes des jeunes. Faisant partie de l'organisation de la société civile, le Conseil de la Jeunesse reproduit la parole des Jeunes relatives aux sujets qui les concernent.

Section III : Organisation et fonctionnement du Conseil de la Jeunesse

En tant qu'organisme régi par l'ordonnance 93-060, le Conseil dispose de son propre organisation et fonctionnement. Dans cette section, nous allons parler de la relation du Conseil avec les structures étatiques, ainsi que de son mode d'administration et de gestion.

III-1 : Organisation interne du Conseil de la Jeunesse

L'organisation interne du Conseil de la Jeunesse est basée sur l'organigramme. En cela, il y a l'Assemblée Générale ; le Secrétaire Exécutif et le Coordonnateur qui tiennent une place très importante au sein de cette plate-forme.

- Assemblée Générale

En matière de prise de décision, l'Assemblée Générale est l'organe suprême du Conseil. L'article 8 du décret n°2006-728 relatif à l'organisation et fonctionnement du Conseil stipule que l'Assemblée Générale définit l'orientation des activités dans le respect de la mission du Conseil. Elle décide : l'orientation globale des activités du Conseil ; la modification du Statut et du Règlement Intérieur ; l'exclusion et la radiation d'un membre.

- Secrétaire Exécutif

L'article 15 du décret 2006-728 stipule que le Secrétariat exécutif est dirigé par un Coordonnateur choisi sur une liste de noms proposée par l'Assemblée Générale. Il est nommé par le Ministre chargé de la Jeunesse. Au niveau régional et communal, la nomination appartient au directeur du service déconcentré du Ministère chargé de la Jeunesse. Pourtant, le rôle du Secrétaire Exécutif au sein du Conseil n'est pas bien précis dans le décret n°2006-728.

- Coordonnateur

La fonction du Coordonnateur est précisée dans ce décret. L'article 17 dudit décret fait savoir que le Coordonnateur est chargé d'élaborer le programme d'activités et le budget y afférent à soumettre à l'examen du Conseil de la Jeunesse et d'établir le rapport moral, technique et financier. L'article 18 précise que le Coordonnateur peut être assisté par des personnes ressources. Pourtant, ce Coordonnateur national n'existe pas encore, malgré l'effort de la proposition des noms à ce poste lors de la mise en place du bureau national du Conseil de la Jeunesse en 2006.

III-2 : Relation du Conseil de la Jeunesse avec les structures étatiques

Afin d'atteindre ces objectifs, le Conseil de la Jeunesse collabore avec différentes structures étatiques, tels que : les départements interministériels, les services publics déconcentrés et les collectivités décentralisées.

- Contribution des structures étatiques dans la constitution du Conseil

Le paragraphe 2 de l'article 11 du décret n°2006-728 mentionne que le résultat de l'élection du Président et du Vice Président est entériné par le représentant du Ministre chargé de la Jeunesse et au niveau régional et communal conjointement par le représentant des autorités : chef de région, maire, chef district selon le cas.

Notons que la Direction Régionale de la Jeunesse et du Sport au sein du MJSC avec le Faritany ont organisé la mise en place des Conseils de la Jeunesse en collaboration avec l'UNFPA. En cela, les convocations des associations ont été émises par l'organisateur 15 jours avant l'élection.

En effet, l'élection des membres de bureau du Conseil de la Jeunesse s'effectuera en présence des autorités compétentes. Elle se fait au vote secret, à la majorité simple des suffrages exprimés.

- Collaboration dans la mise en œuvre de la Politique Nationale de la Jeunesse

Le Conseil de la Jeunesse Madagascar a été conçu afin de concrétiser la Politique Nationale de la Jeunesse. L'article 19 du décret n°2006-728 stipule que le Conseil collabore avec différentes entités, dans le souci d'efficience et d'efficacité des actions attendues, telles que :

- le comité interministériel, tel que prévu à l'article 11 de la PNJ, assiste le Ministère chargé de la Jeunesse dans le suivi et la cohérence des stratégies ;
- les collectivités territoriales décentralisées stipulées à l'article 12 de la PNJ et les autorités de proximité dans la réalisation des programmes à chaque niveau ;
- les établissements rattachés et sous tutelle du Ministère chargé de la Jeunesse et matière d'appui technique et/ ou financier ;
- les organismes et partenaires techniques et financiers.

III-3 : Management du Conseil de la Jeunesse

Le management est un ensemble de méthodes employées pour diriger et gérer une organisation en vue de la réalisation d'un objectif tout en optimisant l'utilisation des ressources. Alors, voici les modes de direction, de gestion et du contrôle du Conseil de la Jeunesse Madagascar qui sont déjà prévus dans le décret n°2006-728.

- Direction du Conseil de la Jeunesse Madagascar

La notion de direction évoque la fixation d'un but. En cela, le Conseil de la Jeunesse Madagascar adopte un style participatif. Car, il adopte la participation effective des acteurs dans les processus de la prise de décision. Dans la direction du Conseil de la Jeunesse, il y a :

- L'Assemblée Générale
- Le Secrétaire Exécutif

Dans le mode de direction du Conseil, le comportement conciliant du leader est indispensable. L'intégration de ce profil de leader dans les critères de sélection des membres de bureau est une des conditions de viabilité de la relation interpersonnelle au sein du Conseil de la Jeunesse.

- Gestion du Conseil de la Jeunesse Madagascar

La gestion consiste à faire fonctionner l'organisation dans le cadre des objectifs définis. C'est aussi l'art de piloter une organisation. Alors, il s'agit de l'utilisation efficace des moyens qu'ils soient humains ou matériels afin d'atteindre l'objectif. Pour le cas du Conseil de la Jeunesse Madagascar, les différents outils de gestion existants sont :

- le statut et le règlement intérieur ;
- le plan de travail annuel ;
- le rapport d'activités ;
- le PV de réunion ;

Notons que, ces différents éléments permettent d'évaluer la performance du Conseil par rapport à sa mission et sa vision. Pourtant, ces éléments ne sont pas suffisants pour les partenaires financiers en cas de demande de financement.

En matière de gestion de ressources humaines, matérielles et financières, le Conseil ne dispose pas encore d'un document officiel qui trace le mode de gestion des ressources.

A propos de ressources humaines, l'article 24 dudit décret stipule que les fonctions de membre du Conseil sont gratuites à l'exception de celle du Coordonnateur. Toutefois, il peut être accordé aux autres membres du Conseil de la Jeunesse des indemnités de session et de frais de transport fixés dans les règlements intérieurs.

En termes de ressources financières, l'article 26 du décret n°2006-728 stipule que les fonds du Conseil de la Jeunesse doivent être déposés à la banque ou dans un compte CCP au nom du Conseil concerné. Alors, le règlement intérieur fixera le montant maximum des encaissements, ainsi que les modalités de retrait de fonds. Pourtant, le mode de gestion de ce compte n'existe pas encore.

- Contrôle du Conseil de la Jeunesse Madagascar

L'article 25 du décret n°2006-728 illustre le système de contrôle des ressources financières du Conseil. Cet article stipule que le contrôle des comptes est assuré par les représentants des ministères tutelle qui font fonction d'organe de contrôle et/ou d'audit interne. Ceux-ci doivent émettre leurs avis par écrit et les communiquer à l'AG. Ainsi, le Cour des comptes ou le tribunal financier, selon le cas, exerce le contrôle sur la gestion et les comptes des Conseils Nationaux, Régionaux et Communaux de la jeunesse qui bénéficient des subventions Étatiques.

En synthétisant ce chapitre, le Conseil de la Jeunesse est un organisme placé sous tutelle technique et administrative du MJSC et du MFB. Il collabore avec les structures étatiques dans le cadre de son intervention. Pourtant, il ne dispose pas encore des moyens matériels et financiers nécessaires dans l'accomplissement de sa mission. Même s'il possède un statut avec un règlement intérieur, le Conseil de la Jeunesse n'a pas encore reçu ni des subventions ni des appuis financiers malgré l'effort fourni dans la recherche de financement pour le renforcement de la capacité des membres de bureau du Conseil.

Chapitre III : Cadrage théorique du travail de restructuration

La restructuration est une méthode plus usitée dans le domaine de management de l'entreprise afin d'assurer son adaptation par rapport à l'environnement et d'accroître sa performance. Dans la première section, nous parlons de la généralité sur la restructuration. Puis, dans la deuxième section, nous évoquons l'interaction entre la structure et la stratégie d'Alfred Chandler. Enfin, dans la troisième section, nous illustrons la théorie de la contingence et la configuration structurelle d'Henry Mintzberg.

Section I : Généralité sur la restructuration organisationnelle

La question de la restructuration des ISBL a été évoquée suite à la diminution des subventions publiques dans de nombreux secteurs d'activités. Les ISBL consultants ont décidé d'aborder ces questions techniques à l'occasion de leur présence lors du forum national des associations et des fondations.⁸ Dans cette section, nous allons voir la définition des termes restructuration et organisation. Ainsi, nous allons évoquer l'objectif de la restructuration organisationnelle.

I-1 : Définition des termes restructuration et organisation

Avant d'entamer le travail d'étude sur la restructuration organisationnelle d'une ISBL, il faut connaître la signification des mots : restructuration et organisation.

- Restructuration

Ce mot signifie réforme ou modification de la structure. D'après la définition: « une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités » (*Strategor*,1993). Pour l'ISBL, la restructuration se matérialise par la modification du statut et du règlement intérieur outre que l'élargissement du domaine d'activité et le renforcement du système d'administration et de gestion.

⁸ Voir <http://www.isbl-consultants.fr/IMG/pdf/la-actu186.pdf>

- Organisation

Henry Mintzberg définit l'organisation comme l'ensemble des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes afin d'assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. L'organisation est la disposition des moyens matériels, bâtiments, équipements, stock, trésorerie, personnel, etc. en vue de la mise en œuvre selon des règles préalablement établies. C'est aussi l'ensemble des procédures de la répartition des tâches. Alors, l'organisation embrasse l'ensemble des moyens matériels et humains.⁹

I-2 : Objectif de la restructuration organisationnelle

La restructuration organisationnelle est une stratégie de développement adoptée afin de trouver des ressources financières ainsi que des partenaires pour pérenniser les activités de l'ISBL dans un cadre juridico fiscal sécurisé et optimisé.

- Recherche de fonds d'origine privée

La recherche de fonds d'origine privée consiste à externaliser la stratégie de la recherche de dons et de legs dans un fonds de dotation unipersonnelle dédiée au mécénat.¹⁰ Cela signifie qu'il faut créer un fonds à partir des activités socioculturelles et sportives avec l'appui du secteur public et privé. C'est à partir de ce fonds qu'il faut effectuer la demande de décaissement lors de la mise en œuvre du projet.

- Recherche du partenariat

Le développement du partenariat entre plusieurs associations est l'un des objectifs de la restructuration organisationnelle. Cela nécessite la volonté des associations de partager des expériences et de savoir faire, puis de coopérer en vue de réaliser des activités communes et de mutualiser des moyens humains ou matériels afin de faire des économies d'échelle. Alors, le travail de restructuration renvoie à la recherche d'une stratégie de développement de partenariat afin d'optimiser les ressources.

⁹ Voir cours d'organisation, 3^{ième} Année Gestion, Année 2008

¹⁰ <http://www.isbl-consultants.fr/spip.php?page=backend>

En guise de synthèse, l'objectif commun de la restructuration est de trouver des partenaires et des fonds pour assurer la pérennité des activités. Elle vise aussi le développement global de l'entité tout en tenant compte de la complexité de l'environnement.

- Recherche d'une meilleure coordination des ressources

Pour Alfred Chandler, l'innovation organisationnelle est une manière de développer l'entreprise, pour mettre en valeur le métier de gestionnaire. C'est-à-dire l'aptitude à prendre conscience de l'inadéquation de l'organisation vis-à-vis d'une meilleure économie de la coordination des biens. L'auteur retient quatre dimensions de la visibilité, pour une meilleure gestion des grandes firmes, telles que :

- une information de gestion rigoureuse et chiffrée,
- une centralisation de décision et donc une remontée des informations,
- une coordination des missions stratégiques et opérationnelles
- une distribution décentralisée qui répond à la fonction stratégique

Au sein du Conseil de la Jeunesse, l'application de cette innovation organisationnelle nécessite la volonté des dirigeants et des parties prenantes. Car, tous les changements apportés au sein de cette structure doivent être favorables à tout le monde.

Puisque nous avons vu la restructuration organisationnelle d'une ISBL et d'une entreprise. Maintenant, nous allons analyser l'interaction de la structure sur la stratégie.

Section II : Théories de contingences

La notion de contingence résulte de l'existence des circonstances fortuites qui peuvent avoir un impact sur la configuration structurelle. Dans les théories de contingences, ils n'existent pas de structure optimale, idéale comme prévue dans la théorie classique « One best way ». En cela, toutes les organisations devraient adopter la même structure organisationnelle, mais il existe des configurations qui s'adaptent en fonction des influences des différents environnements. Dans cette section, nous allons voir les facteurs de contingences et les configurations organisationnelles.

II-1 : Facteurs de contingences

Pour Henry Mintzberg, il distingue deux types de variables de contingences. Les variables internes qui sont constituées par : l'âge, la taille, la technologie, la stratégie et les variables externes constituées par : l'environnement, l'incertitude.

- Contraintes environnementales

La structure est liée à la nature de l'environnement de la tâche, selon Henry Mintzberg. Cela se repose sur le comportement du dirigeant, c'est-à-dire la motivation et la connaissance des règles et procédures dans l'exécution des tâches. En cela s'ajoute aussi la capacité de prévision et de gestion. Notons que, la non maîtrise de ces éléments peuvent avoir un impact dans le fonctionnement de l'organisation.

- Choix stratégique

La stratégie détermine la structure, selon Alfred Chandler. Le changement de la structure résulte de l'accumulation des mauvais résultats. Ce changement peut concerner la division de travail, la répartition des responsabilités ou bien le mode de circulation des informations au sein de l'organisation. Cela suppose également le changement des dirigeants.

- Facteur technologique

La notion d'incertitude du flux de travail, d'interdépendance des tâches et de l'intégration de groupe ont été développées par Woodward. D'abord, l'incertitude dépend du niveau de connaissance et des expériences des acteurs de l'organisation par rapport aux résultats attendus par l'organisation. Ensuite, l'intégration dépend de la division du travail lors de l'exécution des tâches. Enfin, l'interdépendance dans l'exécution des tâches dépend du mode d'organisation de l'équipe.

II-2 : Configuration organisationnelle

Dans une organisation, les changements se matérialisent souvent par la répartition des tâches et par la création d'un département. Ce qui entraîne la modification de l'organigramme et la délégation d'une autorité. Ces changements apparaissent simultanément et conduisent à des formes structurelles que Henry Mintzberg appelle « configuration ». Cet auteur distingue cinq configurations, telles que : la structure simple ; la bureaucratie mécaniste; la bureaucratie

professionnelle; la structure divisionnalisée; l'« adhocratie » qui signifie une structure en évolution permanente. Parmi les cinq configurations proposées, nous nous intéressons sur la structure simple, la bureaucratie mécaniste et la bureaucratie professionnelle.

- Structure simple

La structure simple est une structure adoptée par une organisation de petite taille, telles que : les Petites et Moyennes Entreprises, les petites Associations et ONG. En cela, « la division de travail est imprécise. Les comportements des acteurs sont peu formalisés. Il y a peu de planification (...). La coordination est assurée par la supervision directe. Toutes les décisions importantes ont tendance à être prises par le Directeur Général. Le sommet stratégique et la partie clé de la structure ».¹¹

- Système mécanique

Le système mécanique se repose sur le droit et les règlements. Il se caractérise par des règles impersonnelles, une organisation rationnelle du travail et une centralisation de la prise de décision. Concernant la bureaucratie mécaniste, elle se caractérise par des technostructures très développées. « Les tâches opérationnelles sont simples, répétitives et très spécialisées. Selon les procédures très formalisées, elle n'exige pas un personnel très qualifié. (...) Les décisions sont prises de manière centralisée.»¹²

- Bureaucratie professionnelle

Pour la bureaucratie professionnelle, le centre opérationnel est la partie clé. Henry Mintzberg soutient que : « pour coordonner ses activités, la bureaucratie professionnelle s'appuie sur la standardisation des qualifications et sur la formation (...)».¹³ Pour Max Weber, « dans l'organisation bureaucratique, pour éviter toute tendance au favoritisme, le recrutement, la répartition des responsabilités (...) se font en fonction de critères universels et objectifs (...) ».¹⁴

¹¹ Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 1982, page 274

¹² Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 1982, page 282 à 285

¹³ Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, 1982, page 310 à 334

¹⁴ Lusin Bagla-Gökalp, Sociologie des organisations, 1998, page 31 et 32

Conclusion partielle

Le Conseil de la Jeunesse Madagascar est une Institution Sans But Lucratif. L'ISBL se diffère des autres entités en terme du statut, de la structure organisationnelle et du mécanisme de prise de décision. Pourtant, le développement de l'un ou de l'autre dépend de l'environnement interne et externe, tel est l'hypothèse d'Henry Mintzberg dans la théorie de contingence. Or, quels que soient les apports théoriques dans la restructuration organisationnelle, il existe des limites qui doivent être prises en compte, telles que : la relation des acteurs avec le pouvoir de contrôle des parties prenantes dans le fonctionnement de l'organisation, accompagnée par l'incertitude résultant de la carence des textes administratifs et juridiques ainsi que l'insuffisance des règles et des procédures.

DEUXIEME PARTIE :
ANALYSE DES EXISTANTS

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES EXISTANTS

Cette deuxième partie est consacrée à l'analyse des existants basée sur le diagnostic SWOT. Dans cette partie, nous essayons de dégager les forces et faiblesses de l'environnement interne ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement externe du Conseil de la Jeunesse Madagascar. À partir de ce diagnostic, nous évoquons les risques qui peuvent se produire ainsi que les impacts sur son développement.

Dans le premier chapitre de cette partie, nous dégageons les opportunités et menaces de l'environnement externe. C'est-à-dire, les cadres juridiques et politiques relatifs au Conseil de la Jeunesse. Dans le second chapitre, nous apportons un diagnostic de la capacité organisationnelle du Conseil de la Jeunesse Madagascar. En cela, nous apportons notre analyse et critique, tout en soulevant les forces et les faiblesses de l'environnement interne. Dans le troisième chapitre, nous dégageons les risques et menaces qui peuvent être générés par l'environnement.

Chapitre I : Diagnostic des cadres juridiques et politiques relatifs au CJM

Dans la vie organisationnelle, il existe des paramètres qui échappent souvent au contrôle de l'organisation. Dans la première section de ce chapitre, nous allons identifier les opportunités du Conseil de la Jeunesse Madagascar. Dans la deuxième section, nous évoquons les menaces sur le développement de son organisation. Dans la dernière section, nous allons analyser les risques des différents composants de l'environnement externe, tels que : la relation internationale, l'environnement politique et législatif.

Section I : Identification des opportunités du Conseil de la Jeunesse

Le Conseil de la Jeunesse est une grande opportunité à saisir pour les jeunes. Dans cette section, nous allons illustrer le Conseil à l'échelle nationale qu'internationale. Nous essayons d'apporter plus d'explication sur les cadres législatifs et juridiques qui régissent le Conseil.

Tableau 3: Analyse de l'environnement externe du Conseil de la Jeunesse Madagascar

	Opportunités	Menaces
Relation internationale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ratification de la Charte Africaine de la Jeunesse en juillet 2006 à Gambie ; ▪ Rapport mondial sur la Jeunesse publié par les Nations Unies en 2007 ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non application de la Charte Africaine de la Jeunesse ; ▪ Insuffisance de suivi de l'application des différents rapports mondiaux sur la Jeunesse ;
Environnement politique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Loi 2004-028 portant Politique Nationale de la Jeunesse ; ▪ Engagement n°3 et Objectif n°7 du MAP mettant en exergue la promotion de la santé des jeunes ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non application de la PNJ et de la vision pour la promotion des jeunes figurée dans le MAP ;
Environnement législatif et juridique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décret n°2006-728 portant sur l'organisation et le fonctionnement du Conseil de la Jeunesse ; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confusion du statut juridique du Conseil de la Jeunesse ;

(Source : auteur, 2010)

Le tableau n°3 permet de connaître les cadres juridiques et politiques qui constituent le soubassement du Conseil de la Jeunesse. A l'échelle nationale, il y a la Politique Nationale de la Jeunesse, suivie du Décret n°2006-728. Sur le plan international, il y a la Charte Africaine

de la Jeunesse qui définit la vision des jeunes africains, suivie des rapports mondiaux sur la Jeunesse publiés par les Nations Unies qui justifient l'importance de la plate-forme des jeunes.

I-1 : Existence de la Charte Africaine et du rapport mondial sur la jeunesse

Depuis ces dernières décennies, la préoccupation de la communauté internationale en faveur des jeunes est très signifiante. Cela peut être expliqué par l'existence de la Charte Africaine de la Jeunesse et de la publication des rapports mondiaux sur la Jeunesse.

- Charte Africaine de la Jeunesse

La mise en place du Conseil de la Jeunesse reflète l'application de la Charte Africaine de la Jeunesse ratifiée en Juillet 2006 par les pays membres de l'Union Africaine à Gambie. Nous remarquons également l'existence de cette plate-forme dans la région de l'Océan Indien. Notons aussi qu'une structure dénommée « SADC Youth Mouvement » a existé au sein de la Communauté pour le Développement de l'Afrique Australe même avant la ratification de la fameuse Charte de la Jeunesse. Cette structure résulte des assises de Durban en 2001 et regroupe les Conseils de la Jeunesse des 14 pays membres de la SADC.

- Rapport des Nations Unies sur la Jeunesse

La raison d'être du Conseil de la Jeunesse est figurée dans le rapport mondial sur la Jeunesse publié par les Nations Unies en 2005. D'après ce rapport, les jeunes constituent 23% de la population mondiale. Ils vivent dans une situation de précarité en matière des besoins de santé, de l'accès à l'éducation et de sécurité à l'emploi. Par rapport à cette situation, les mesures à prendre doivent non seulement viser à renforcer les capacités des jeunes au travers d'un plus grand investissement dans des secteurs comme: l'éducation, la santé et la formation professionnelle; mais aussi, offrir et protéger prioritairement les opportunités qui permettent aux jeunes de participer au développement.

I-2 : Promulgation de la Politique Nationale de la Jeunesse et du décret n°2006-728

La volonté des dirigeants dans la mise en place des cadres juridiques et politiques relatifs à la promotion de la jeunesse est déjà marquée par l'existence de la Politique Nationale de la Jeunesse et du Décret n°2006-728 qui se rapporte à l'organisation et le fonctionnement du Conseil de la Jeunesse.

- Politique Nationale de la Jeunesse

La mission fondamentale de l'Etat consiste à veiller sur l'intérêt commun de la population en général. En faveur des jeunes, cette mission est bien décrite dans la Politique Nationale de la Jeunesse. Il stipule dans son article 8 que la Politique Nationale de la Jeunesse contribue aux efforts de l'Etat en vue de garantir aux Jeunes la jouissance et l'exercice de droits que le droit positif Malagasy leur reconnaît en tant que citoyens à part entière, vecteurs de progrès et moteurs de développement. En effet, la Politique Nationale de la Jeunesse se traduit en termes de Plan d'Action ou sous forme de programme de développement conformément aux observations et conclusions de toutes les concertations déjà organisées tant sur le plan national qu'international. Dans cette politique, tous les départements interministériels sont impliqués dans sa mise en œuvre.

- Décret relatif à l'organisation et le fonctionnement du Conseil de la Jeunesse

Le Conseil de la Jeunesse est promulgué par décret n°2006-728 prise en Conseil de Gouvernement. Ce décret donne la définition et la mission du Conseil de la Jeunesse. Il évoque dans son article 19 la collaboration du Conseil de la Jeunesse avec le comité interministériel et les collectivités territoriales décentralisées afin d'assurer l'efficacité et l'efficience des actions attendues du Conseil. Cela signifie que, cette plate-forme collabore avec le Ministère pour la concrétisation de la PNJ. De plus, les actions pour la promotion de la Jeunesse ont été déjà figurées dans le MAP. En cela, différents projets visant la promotion des jeunes ont été envisagés dans l'engagement n°3 relatif à la transformation de l'éducation et l'objectif n°7 concernant le développement des attitudes mentales et psychologiques des Jeunes.

Section II : Identification des menaces du Conseil de la Jeunesse

Dans l'environnement externe du Conseil de la Jeunesse, il existe des menaces qui peuvent bloquer son développement. Ces menaces sont souvent d'origine comportementale aux niveaux des dirigeants et des parties prenantes. Dans cette section, nous allons identifier les menaces résultant de l'insuffisance de la concrétisation des recommandations figurées dans divers rapports sur la Jeunesse et la non effectivité de l'application de la Politique Nationale de la Jeunesse et du décret n°2006-728.

II-1 : Insuffisance de concrétisation des rapports mondiaux sur la Jeunesse

L'insuffisance de la concrétisation des rapports mondiaux et de la Charte africaine de la Jeunesse est une responsabilité partagée entre la communauté internationale et les gouvernements. Or, pour les intervenants dans la promotion de la Jeunesse, cela résulte du manque de lobbying à l'échelle internationale et de plaidoyer auprès du pouvoir central.

- Manque de lobbying à l'échelle internationale

Le lobbying est une activité qui consiste à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, de normes, en bref, toute intervention ou décision des pouvoirs publics. Au niveau international, le non effectivité de l'application de la Charte ou des rapports mondiaux sur la Jeunesse résulte de l'insuffisance du travail de lobbying mené par un groupe de travail, constitué par : le parlement, la société civile, les parties politiques, etc. auprès de la communauté internationale et des bailleurs de fonds. Car, malgré la publication du rapport mondial sur la Jeunesse par les Nations Unies en 2005 et 2007, les recommandations figurées dans ces rapports sont loin d'être suivies par le gouvernement.

Tel est le cas du rapport mondial sur la Jeunesse en 2005. En cela, il y a plusieurs recommandations qui impliquent les gouvernements de se préoccuper sur la situation alarmante des jeunes. La 7^{ième} recommandation stipule que : « les gouvernements à tous les niveaux sont priés de développer et de mettre en œuvre une politique de la Jeunesse intégrée et d'établir des liens entre les différents domaines prioritaires visant le développement de la Jeunesse ». Puis, la 12^{ième} recommandation dit que : « les gouvernements devraient évaluer continuellement leur politique de Jeunesse et faire participer les jeunes à cette évaluation ». Notons que, le manque de lobbying auprès de la communauté internationale crée l'absence du suivi de l'application des rapports mondiaux et de la Charte Africaine de la Jeunesse.

- Manque de plaidoyer auprès du pouvoir central

Le plaidoyer consiste à parler en faveur d'une idée ou au nom d'un groupe afin d'éveiller la conscience politique autour d'un problème donné. Si l'on raisonne au niveau national, nous avons constaté l'insuffisance de plaidoyer auprès du pouvoir central pour résoudre les problèmes touchant particulièrement les jeunes à partir de la mise en œuvre de la PNJ. En outre, le gouvernement n'arrive pas à appliquer les décisions prises lors des ateliers de

concertation au niveau national. Tel est le cas du forum national des jeunes à Antananarivo du 03 Août au 06 Août 2004. En cela, les participants ont donné plusieurs recommandations, dont la responsabilité du MJSC qui a été synthétisée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4: Recommandation lors du forum national des jeunes

Stratégie	Activité
IEC/CCC	<ul style="list-style-type: none"> • Produire une revue pour jeunes à laquelle ils participent activement • Promouvoir les rencontres de jeunes dans le but d'échanger des idées et des expériences entre eux
Cadre juridique et institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une ligne budgétaire destinée à équiper les animateurs, les bénévoles et les associations des jeunes
Renforcement de capacité	<ul style="list-style-type: none"> • Inciter les jeunes à se regrouper en association • Équiper les animateurs de Jeunesse selon leurs besoins • Procéder à une remise à niveau des animateurs de Jeunesse
Plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> • Inciter les mouvements associatifs à se faire des partenaires • Impliquer les jeunes dans la gestion des centres pour les jeunes • Intégrer les jeunes au sein des cercles de décision qui les concernent

(Source : rapport sur le premier forum national des jeunes à Madagascar, 2004)

Ce tableau montre les recommandations des diverses ONG d'envergure nationale œuvrant dans le domaine de la promotion de SRA, ont été représentées : FISA ; SALFA ; SAF FJKM et les représentants des Jeunes de 13 à 20 ans issus des 22 régions. Pourtant, elles ne sont pas totalement appliquées par le Ministère de la Jeunesse, alors qu'elles ont été le fruit d'une large consultation des idées des participants.

II-2 : Absence de l'effectivité de l'application du décret n°2006-728 et de la PNJ

L'idée de la promotion des jeunes devient utopique lorsqu'on fait l'analyse stratégique et organisationnelle basée sur les différents textes juridiques et les documents politiques. Car, l'absence du plan stratégique et opérationnel pour la promotion de la Jeunesse, comblée par le manque de la volonté politique des dirigeants est fortement constatée.

- Manque de plan stratégique et opérationnel pour la promotion de la Jeunesse

L'absence du plan stratégique et opérationnel pour la promotion de la Jeunesse est fortement constatée lorsqu'on fait l'analyse du décret n°2006-728 et de la PNJ. Car, à propos du Conseil de la Jeunesse, les stratégies de la mise en œuvre n'existent pas encore. Comme preuve, le Coordonnateur et le Secrétaire exécutif ne sont pas encore nommés par la tutelle. D'autant plus, le Conseil de la Jeunesse n'a pas encore reçu la lettre d'agrément, alors qu'il jouit le statut d'organisme. A propos de la PNJ, la structure de suivi de sa mise en œuvre n'est pas encore opérationnelle. D'autant plus, son statut et son mode de fonctionnement ne sont pas précis et aucun programme d'actions avec des Indicateurs Objectivement Vérifiables n'est disponible auprès du Ministère de la Jeunesse.

- Manque de volonté politique des dirigeants

L'article 16 de la Politique Nationale de la Jeunesse stipule que : « le Ministre de la Jeunesse prend toutes les initiatives et tous les actes réglementaires nécessaires pour l'opérationnalisation de la PNJ, de concert avec le Conseil de la Jeunesse (...) ». Puis, l'article 28 du décret n°2006-728 mentionne que : « des arrêtés seront pris en tant que besoin pour son application ». Alors, d'après l'article 16 de la Politique Nationale de la Jeunesse, eu égard aux dispositions des articles 10, 11 et 12, le Ministère chargé de la Jeunesse assure la mise en œuvre de la PNJ à travers des programmes.

En outre, la place attribuée au MJSC dans l'administration du Conseil de la Jeunesse prévue dans le décret n°2006-728 se matérialise par : l'assistance des représentants du Ministère de la Jeunesse lors de l'Assemblée Générale. Puis, il y a aussi le pouvoir attribué au MJSC dans la nomination du Coordonnateur National et du Secrétaire Exécutif. Alors, la politisation de l'administration du Conseil de la Jeunesse peut remettre en question la compétence des acteurs et modifier la relation avec les partenaires financiers.

D'après ces articles, le sort du Conseil de la Jeunesse dépend du Ministère de la Jeunesse. Car, ces textes juridiques ne sont applicables que par des voies réglementaires. En outre, les conditions d'obtention de la lettre d'agrément sont encore déterminées par un texte réglementaire. Par conséquent, l'avenir des jeunes à travers cette plate-forme dépend de la volonté politique des dirigeants et surtout du MJSC.

Chapitre II : Diagnostic de l'environnement interne du CJM

Ce chapitre s'articule sur le diagnostic de l'environnement interne, c'est-à-dire la capacité structurelle et organisationnelle du Conseil de la Jeunesse. Dans la première section, nous allons identifier les forces du Conseil à partir de l'analyse stratégique des ressources et des compétences de l'organisation. Dans la seconde section, nous allons chercher les problèmes organisationnels résultant du comportement des acteurs, ainsi que l'intention des parties prenantes. Dans la dernière section, nous allons voir l'analyse des risques et des impacts de la défaillance organisationnelle au sein du Conseil.

Section I : Identification des forces du Conseil de la Jeunesse Madagascar

Comme toute organisation, le Conseil de la Jeunesse présente des points forts et des points à améliorer en matière structurelle et organisationnelle. Alors, cette section sera consacrée sur l'analyse des forces du Conseil par rapport à son environnement interne. Le tableau ci-dessous montre l'analyse de l'environnement interne du Conseil de la Jeunesse.

Tableau 5: Analyse de l'environnement interne du Conseil de la Jeunesse

	Forces	Faiblesses
Comportement des acteurs	Dynamisme des réseaux des jeunes et forte participation lors des activités socioculturelles et sportives;	Inégalité de la compétence et de la connaissance des acteurs ;
Institution Sans But Lucratif	Émergence des Organismes Sans But Lucratif (Association / ONG) ;	Manque de professionnalisme en matière d'administration et de gestion ;
Partenaires techniques et financiers	Diversité des structures d'appuis techniques et financiers des ISBL ;	Insuffisance d'appui financier et de subvention ;

(Source : auteur, 2010)

A partir de ce tableau, nous tirons les forces du Conseil résultant de la relation avec les parties prenantes, c'est-à-dire : les acteurs de l'organisation, les Institutions Sans But Lucratif et les partenaires techniques et financiers. Lors du travail de restructuration, le renforcement de ces points forts est indispensable pour le Conseil de la Jeunesse.

I-1 : Grande structure fortement décentralisée

Le Conseil de la Jeunesse est une plate-forme de concertation des Jeunes. Disposant le statut d'un organisme, le Conseil existe dans 22 régions de Madagascar et adopte une structure fortement décentralisée.

- Couverture nationale du Conseil de la Jeunesse

Le Conseil de la Jeunesse est une structure élargie au niveau National. Il dispose des antennes communales et des antennes régionales. Actuellement, 92 Conseils ont été mis en place aux niveaux des Communes issus des 22 régions de Madagascar. Les informations recueillies auprès du MJSC permettent de savoir qu'une soixantaine des réseaux des jeunes a été enregistrée. En effet, le dynamisme des mouvements associatifs des Jeunes est favorable pour le Conseil. Car, la structure de coordination des ISBL œuvrant pour les jeunes n'existe pas encore. Par conséquent, l'existence du Conseil permet de redynamiser les associations des Jeunes et de les impliquer dans les actions de développement.

- Structure décentralisée

Régi par décret n°2006-728 pris en Conseil de Gouvernement, le Conseil de la Jeunesse Madagascar dispose d'une structure simple mais fortement décentralisée. Car, les antennes communales et régionales sont autonomes en termes d'administration et de gestion. Les 92 Conseils Communaux disposent leur propre organisation et leur plan d'action. En matière d'administration et de gestion, chaque Conseil est libre de choisir son système de gestion de son compte bancaire. Il y a ceux qui optent pour la double signature du Président et du Trésorier lors de l'émission du chèque, alors qu'il y a ceux qui offrent le plein pouvoir au Président comme signataire du compte. En outre, le Plan de Travail Annuel diffère d'un Conseil à un autre. Il y a ceux qui font des interventions temporaires, comme : l'organisation des événements socioculturels et sportives. D'autre part, il y a ceux qui collaborent avec l'USAID dans la mise en œuvre du projet Santé Net.

I-2 : Existence des partenaires techniques et financiers

Le bilan des activités depuis son existence permet de soutenir que le Système des Nations Unies par le biais de l'UNFPA et les réseaux des jeunes partenaires du MJSC connaissent l'existence du Conseil de la Jeunesse.

- Diversité des Associations et des ONG intervenant en faveur des jeunes

Auparavant, nous avons mentionné la présence de 520 ONG et 481 Associations à Madagascar. Ces entités interviennent dans les domaines suivants : santé, éducation, insertion sociale, artisanat, agriculture, etc. En matière de la Jeunesse, une soixantaine d'associations des Jeunes a été enregistrée auprès du Ministère de la Jeunesse. Alors, la collaboration avec les ONG facilite la concrétisation de la mission du Conseil de la Jeunesse en tant qu'interface entre les partenaires techniques et financiers et les associations des jeunes. Notons que, l'ONG s'intéresse à l'approche projet. Il recrute les associations disposant de professionnalisme en matière de développement.

- Multiplicité des structures d'appui des initiatives des jeunes

Rappelons que, l'UNFPA collabore avec le Ministère de la Jeunesse dans la mise en place du Conseil de la Jeunesse. L'existence de nombreuses structures d'appui des initiatives des jeunes est favorable pour le Conseil de la Jeunesse. Car, il a besoin des partenaires techniques et financiers. Par exemple : en ce qui concerne la promotion des jeunes, l'UNFPA finance les projets de Santé pour la Reproduction des Adolescents. Il est aussi l'initiateur du projet intitulé « Fonds d'Appui et d'Insertion Sociaux et Economiques des Jeunes ». En cela, le Conseil fait partie intégrante du comité opérationnel du Projet en partenariat avec le MJSC. En matière de gouvernance, le PNUD finance le projet de gouvernance par le mobile (RFP N°007/2011-UPM) ciblant particulièrement les Jeunes.

Section II : Identification des problèmes organisationnels du Conseil

Les problèmes organisationnels du Conseil de la Jeunesse sont caractérisés par l'insuffisance de manuel de procédures, du mécanisme de coordination, de la faiblesse du mode d'organisation de travail et l'insuffisance du système d'information des parties prenantes. Dans cette section, nous allons voir ces différents problèmes.

II-1 : Faiblesse du mécanisme de coordination

Depuis son existence, le mécanisme de coordination du Conseil de la Jeunesse Madagascar n'avait pas existé. Les éléments de la coordination sont : l'ajustement mutuel ; la supervision des actions ; le standard de manuel de procédures et des résultats. Alors, ces différents éléments permettant d'obtenir une vue d'ensemble sur le fonctionnement du Conseil.

- Absence de l'ajustement mutuel et de la supervision directe

Au sein du Conseil de la Jeunesse, l'absence de l'ajustement mutuel et de la supervision directe est fortement constatée. Car, la communication des informations entre les acteurs et les parties prenantes est insuffisante. Ce problème de communication peut être schématisé par l'absence du système d'information et de la réunion de coordination entre les membres et les parties prenantes. Notons que, dans une Institution Sans But Lucratif comme dans les autres entités, les parties prenantes doivent connaître toutes les informations relatives aux modes d'organisation et comprendre le mode de fonctionnement du système. Alors, parmi les informations nécessaires, il y a :

- Les textes juridiques, tels que : loi, décret, ordonnance, arrêté ministériel ;
- Les documents administratifs, tels que : statut, RI, manuel de procédures diverses ;
- Les rapports techniques et financiers.

En terme de supervision des actions, l'absence de supervision de la part des différentes hiérarchies est indiscutable. Car, le plan de travail annuel et le calendrier d'émission des rapports d'activités n'existent pas. Comme preuve, les rapports d'activités des 92 Conseils de la Jeunesse ne sont pas disponibles auprès du Ministère de la Jeunesse et de même pour les 22 Conseils Régionaux.

- Absence de standard de procédures et des résultats

Le Conseil de la Jeunesse Madagascar ne dispose pas d'un standard de manuel de procédures, ni d'un standard de résultat. Il ne possède pas un document de travail permettant de normaliser son système d'administration et de gestion. Par exemple : en ce qui concerne l'approvisionnement, la procédure d'achat n'existe pas et de même pour la gestion du budget. Sur le plan financier, le fonds associatif résultant de la participation des membres à titre de frais d'adhésion ou droit d'inscription n'existe pas encore et n'est pas encore bien statué dans le règlement intérieur. En matière de gestion, le Conseil ne dispose d'aucun standard de rapport financier respectant le PCG 2005. Comme résultats, il n'y a pas de standard d'Indicateur Objectivement Vérifiable permettant d'évaluer l'impact des interventions des Conseils par rapport aux programmes d'appuis pour le développement des jeunes.

II-2 : Faiblesse de la capacité structurelle

La structure est l'organisation des relations entre les personnes qui la constituent. Elle est souvent matérialisée sous forme d'organigramme. Alors, l'évaluation de la capacité structurelle est basée sur l'appréciation de l'organisation de travail et la relation d'interdépendance entre les acteurs de l'organisation.

- Absence de répartition des tâches, ni de division du travail

Le Conseil de la Jeunesse adopte une structure simple. Au sein de l'organisation, il n'y a pas assez de division de travail et de répartition des tâches. Car, les tâches des membres de bureau permanent ne sont pas encore bien précisées par le décret n°2006-728. Tels sont les cas du Secrétaire Exécutif et du Coordonnateur qui sont nommés par le Ministre de la Jeunesse sur proposition de l'AG. Puis, les profils exigés dans ces postes ne sont pas clairs.

Par rapport aux différentes commissions figurant sur l'organigramme, nous avons constaté qu'elles ne sont pas spécifiées, par exemple : commission santé, commission éducation, commission emploi, etc. En effet, le décret doit donner plus de détail sur les différents organes existants au sein du Conseil afin d'éviter la confusion des tâches.

- Absence de clarification de la relation de subordination

A propos de l'organigramme du Conseil de la Jeunesse présenté dans la figure n°1, nous avons constaté qu'il s'agit d'une structure simple, sans la clarification des fonctions. Au sommet stratégique, il y a l'Assemblée Générale et le Président. En cela, il y a l'absence des représentants des partenaires techniques et financiers dans l'organe de décision, alors que toutes les décisions stratégiques doivent être consenties par toutes les parties prenantes.

Au centre opérationnel, il y a les différentes Commissions qui varient suivant l'évolution des activités du Conseil. Au sein de ces Commissions, il n'y a pas d'éventail de subordination. C'est-à-dire, tous les acteurs se trouvent sur les mêmes pieds d'égalité. Il n'y a pas de fonction de supervision, ni d'administration des ressources.

En guise de synthèse, nous pouvons dire que l'organigramme du Conseil de la Jeunesse ne lui permet pas d'atteindre ces objectifs. Le mode d'organisation du travail et la répartition des tâches ne sont pas clairs. Or, quels seront les impacts de cette défaillance organisationnelle ?

Chapitre III : Risques de la défaillance structurelle et organisationnelle

Défini comme la possibilité d'apparition d'un événement dommageable ou indésirable, le risque fait partie de la vie de tous les organismes. Les organismes sans but lucratif peuvent être exposés aux risques qui pourraient être : un conflit entre les parties prenantes; un détournement des fonds ; une décision défavorable qui peut nuire à l'organisation. Dans ce chapitre, nous allons voir ces différents risques. Puis, nous identifions leurs conséquences dans le développement du Conseil.

Section I: Analyse des risques des cadres politiques et sociaux

Dans une organisation, il y a toujours des éléments non maîtrisables, tels que : l'environnement politique et social. Alors, il faut prévoir les différents risques afin d'assurer la sécurité des ressources. Le tableau d'analyse ci-dessous donne un aperçu global des risques qui peuvent apparaître au sein du Conseil.

Tableau 6: Tableau d'analyse des risques du Conseil de la Jeunesse

CAUSES		CONSEQUENCES	
Profondes	Immédiates	Fonctionnelles	Financières
Ingérence du MJSC dans l'administration et le contrôle du Conseil	Conflit de leadership entre les leaders des réseaux ou associations des jeunes	Emergence d'un groupe de pression et abrogation des textes juridiques	Perte de crédibilité devant les partenaires techniques et financiers
Structure et stratégie incohérents par rapport à la mission et vision du Conseil	Statut, rôle, attribution des acteurs ne sont pas précis	Désintégration des acteurs dans l'exécution des tâches	Gaspillage des ressources financières et suspension des aides

(Source : auteur, 2010)

Ce tableau illustre les causes profondes des risques qui se caractérisent par l'ingérence du Ministère de la Jeunesse dans l'administration et le contrôle du Conseil et l'incohérence de la structure par rapport à la stratégie. Les causes immédiates résultent de l'absence de la précision du statut, rôles et attribution des acteurs. Alors, les risques résultant de la défaillance structurelle et organisationnelle sont : l'émergence d'un groupe de pression ; l'abrogation des textes juridiques ; la désintégration des acteurs lors de l'exécution des tâches ; la rupture des réseaux.

I-1 : Abrogation des textes juridiques

Le pouvoir attribué au MJSC dans l'administration du Conseil de la Jeunesse d'après le décret n°2006-728 crée un problème. Car, le Ministère de la Jeunesse peut agir à tout moment par voie réglementaire. Par exemple, la publication d'un arrêté ministériel sur le Conseil de la Jeunesse relève de sa compétence. Alors, en cas de problème, il peut utiliser son pouvoir de contrôle qui se caractérise par : le retrait de la lettre d'agrément ; la révocation du Coordonnateur ; l'annulation de l'arrêté ministériel et cela peut arriver jusqu'à l'abrogation du décret relatif à l'organisation et le fonctionnement du Conseil de la Jeunesse.

En outre, face à une situation d'instabilité politique qui apparaît fréquemment à Madagascar, les dirigeants peuvent prendre une décision à l'encontre de Conseil de la Jeunesse. Alors, les acteurs ou les mouvements associatifs des jeunes doivent se préparer dès maintenant à la possibilité de l'apparition d'une décision d'ordre politique qui peut nuire au Conseil de la Jeunesse. Notons que, cette structure contribue à la mise en œuvre à la Politique Nationale de la Jeunesse d'une part et d'autre, c'est une plate-forme qui plaide pour l'intérêt des jeunes. Alors, l'Etat doit faire très attention sur la décision à prendre afin d'éviter toute sorte de manifestation.

I-2 : Emergence des groupes de pression

La non maîtrise de la décision prise à l'encontre du Conseil de la Jeunesse aboutira à l'émergence des groupes de pression. Ce phénomène résulte du réseautage des mouvements associatifs des jeunes. Car, ils vont facilement s'organiser pour effectuer des pétitions auprès du ministère tutelle. En plus, en tant que partie intégrante dans l'Institution Sans But Lucratif, le Conseil peut être soutenu par la plate-forme de la société civile. Puis, la récupération politique des revendications des jeunes sont probables. Par conséquent, l'émergence de ce groupe peut constituer une menace pour le Ministère de la Jeunesse.

En outre, si la situation permettant d'assurer la concrétisation des initiatives des Jeunes n'est pas encore mise en place, malgré le travail de plaidoyer mené auprès des autorités, les acteurs du Conseil de la Jeunesse peuvent agir d'une autre manière. Ils peuvent chercher des partenaires privés pour financer leur projet. Alors, cette situation peut changer le niveau de contrôle du Ministère de la Jeunesse sur le Conseil.

Section II : Analyse des conséquences de la défaillance organisationnelle

Les différents risques exposés ci-dessus provoquent des conséquences néfastes pour le Conseil de la Jeunesse Madagascar, d'où la notion d'analyse des impacts. Dans cette section, nous allons parler de la détérioration de la notoriété du Conseil devant les mouvements des jeunes et de la perte de crédibilité devant les partenaires techniques et financiers.

II-1 : Détérioration de la notoriété du Conseil de la Jeunesse

Le Conseil de la Jeunesse est une structure disposant d'une notoriété ou bien l'image devant les parties prenantes. Au fil du temps, cette image diminue petit à petit à cause des problèmes existants à l'intérieur de l'organisation. D'abord, à propos de la relation entre les acteurs de l'organisation, nous avons constaté que le Conseil de la Jeunesse vit dans la diversité. Cela crée un conflit entre les acteurs, car ils n'ont pas les mêmes expériences et ne se trouvent pas dans un même cadre de référence. En cela, chaque acteur veut convaincre tous les membres et imposer son style de direction. D'autant plus, l'approche utilisée par le Conseil dans la prise de décision invite la participation effective des acteurs, alors que leurs niveaux de connaissance et de compétence sont très différents. Cette approche génère des conflits interpersonnels entre les membres et des conflits de leadership entre les leaders.

En outre, relatif à la détérioration de la relation du Conseil avec les différents mouvements associatifs des Jeunes, le retrait des associations serait possible si aucun dispositif n'a été pris en matière d'administration, de gestion et d'orientation des activités. Nous avons vu dans l'analyse SWOT que le Conseil ne dispose ni d'un outil de gestion, ni d'une bonne organisation. Alors, cette situation lui donne une image négative qui pourrait empêcher l'ouverture vers d'autres partenaires et l'adhésion des nouveaux membres.

II-2 : Perte de crédibilité devant les partenaires techniques et financiers

A propos de la relation avec les partenaires techniques, le Conseil ne pourra jamais obtenir des partenaires techniques. Car, il n'est pas encore reconnu officiellement en tant qu'organisme ou structure de concertation des mouvements associatifs de jeunes. En effet, la notion de crédibilité repose sur la cohérence de la structure et la stratégie de développement, ainsi que le respect des conditionnalités exigées par les bailleurs, telles que : la transparence de gestion ; la bonne gouvernance. Pourtant, ces différentes conditions ne sont pas respectées.

Par conséquent, toutes les demandes de financement ou de partenariat lancées auprès des secteurs privés ou publics ne valent rien.

La suspension du financement et de la subvention risque d'avoir un impact sur l'activité du Conseil de la Jeunesse. Car, il n'arrive plus à élargir son domaine d'activité au-delà de son activité de base à cause de l'insuffisance d'équipements, des moyens matériels et financiers.

En dehors du problème administratif, l'absence du programme et d'un plan de travail rend difficile l'acquisition du financement. Par exemple, à l'aide de Fonds pour la Société Civile, la Banque Mondiale finance les projets de création des réseaux innovants pour la participation aux politiques de développement, ainsi que les projets de développement communautaire. Alors, le Conseil ne pourra jamais obtenir d'appuis financiers.

En guise de conclusion, la défaillance organisationnelle du Conseil de la Jeunesse génère d'autres problèmes interpersonnels qui sont caractérisés par la faible intégration des acteurs lors de l'exécution des tâches. Cette situation provoque la détérioration de la relation avec les parties prenantes. D'où, l'absence de financement et de subvention de la part des partenaires.

Conclusion partielle

Dans la restructuration organisationnelle d'une Institution Sans But Lucratif, il faut toujours partir de l'analyse SWOT. D'abord, l'environnement interne est caractérisé par l'instabilité de la structure et de l'organisation résultant de la diversité des parties prenantes et des acteurs de l'organisation. Cette diversité constitue en même temps une force et une faiblesse. Ensuite, l'environnement externe à son tour est caractérisé par sa complexité. Il n'est pas maîtrisable par l'organisation. Alors, ces différents facteurs constituent à la fois une opportunité et une menace. Enfin, les risques résultent de la combinaison des faiblesses et des menaces générées par l'environnement. Ces éléments créent des conséquences néfastes sur le fonctionnement ainsi que le développement du Conseil de la Jeunesse Madagascar.

TROISIEME PARTIE :
PROPOSITIONS D’ACTIONS

TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS D'ACTIONS

Cette troisième partie offre des propositions d'actions permettant d'assurer un avenir meilleur pour le Conseil de la Jeunesse. Dans cette dernière partie, les solutions prises respectent les cadres juridiques en vigueur qui s'inspirent des fortes bases théoriques du management des organisations.

Dans, le premier chapitre nous proposons la réforme des textes juridiques et recommandons l'application des différents rapports sur la Jeunesse à l'échelle nationale et internationale. Dans le second chapitre, nous proposons la professionnalisation du Conseil de la Jeunesse Madagascar. En cela, nous apportons des solutions d'ordre structurel et organisationnel afin que le Conseil de la Jeunesse puisse être représentatif des mouvements associatifs des jeunes et reconnu par les partenaires techniques et financiers.

Chapitre I : Amélioration du cadre juridique et politique

Dans ce chapitre, nous apportons quelques solutions en guise d'amélioration du cadre juridique et politique du Conseil de la Jeunesse. Dans la première section, nous suggérons la réforme des textes juridiques et l'application des rapports mondiaux sur la Jeunesse. En seconde section, nous suggérons la normalisation des documents administratifs. Alors, différents travaux de revue des textes juridiques doivent être réalisés dans ce projet de restructuration.

Section I : Reforme des textes juridiques

Pour faire face à la complexité réglementaire, Michel Crozier propose qu'on puisse revoir les règles, d'une manière à les compléter, supprimer les incohérences et simplifier la manière dont elles s'expriment. En effet, l'avenir du Conseil est lié non seulement à la Politique Nationale de la Jeunesse et au décret n°2006-728, mais aussi à l'application effective de la Charte Africaine de la Jeunesse et des rapports mondiaux sur la Jeunesse. Or, tous ceux là nécessitent une forte capacité de lobbying et plaidoirie.

I-1 : Lobbying pour l'application des rapports mondiaux sur la Jeunesse

Le Conseil de la Jeunesse Madagascar doit effectuer d'énormes travaux de lobbying pour assurer l'effectivité de l'application de la Charte Africaine et les différentes recommandations présentées dans les rapports mondiaux sur la Jeunesse. Ce travail vise à encourager les différentes parties prenantes, de trouver une entente pour l'application des décisions internationales relatives à la promotion de la Jeunesse.

En effet, le lobbying nécessite l'ouverture vers l'extérieur avec un bon interlocuteur qui peut influencer les décisions des organisations régionales et internationales. Car, toutes les interventions en matière de développement sont des décisions politiques basées sur des conventions et/ ou des chartes internationales.

I-2 : Réforme de la Politique Nationale de la Jeunesse

La réforme de la Politique Nationale de la Jeunesse résulte du constat de l'existence d'une forte dépendance du Ministère dans l'application de ladite politique afin d'assurer l'effectivité de son application. Car, toutes les décisions relatives à la mise en œuvre de la Politique Générale de l'Etat dépendent de l'initiative du Ministre. En effet, il prend tous les actes

réglementaires nécessaires à l'application de la Politique Nationale de la Jeunesse et signe la lettre d'agrément. Puis, la réforme de la PNJ résulte de l'absence de la clarification du statut, du mode de fonctionnement de l'organe de suivi stipulé dans l'article 11 et de la structure de la mise en œuvre prévue dans son chapitre IV.

I-3 : Amendement du décret n°2006-728

La vision du dirigeant en matière de Jeunesse se traduit dans le décret n°2006-728. Alors, la proposition de l'amendement de ce décret doit être discutée par les parties prenantes et validée par l'Assemblée Générale. Cet amendement permet d'améliorer l'organisation et le fonctionnement du Conseil de la Jeunesse. En effet, il se rapporte sur quelques points :

- Le nombre des membres acceptable ainsi que l'organigramme définitif de la plateforme ;
- La modalité de nomination du Secrétaire Exécutif, ses attributions, son statut ;
- Le statut, mission et attribution de tous les membres de la structure ne sont pas précis ;
- Les conditions d'acquisition et le retrait de la lettre d'agrément ;
- La précision de subventions octroyées par le Gouvernement ;

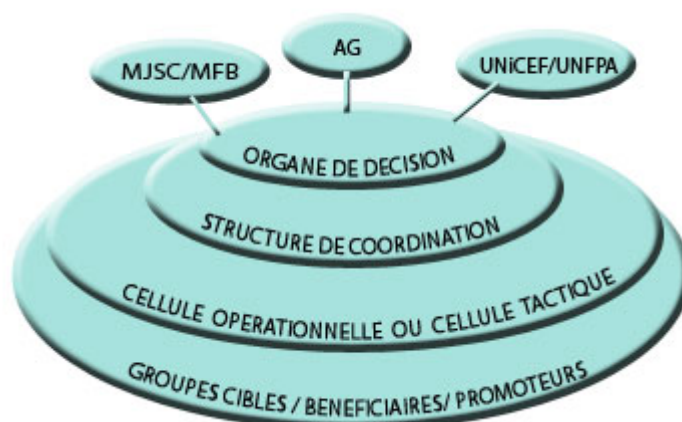
En guise de synthèse, la réforme des textes juridiques est indispensable en se référant à la source de dysfonctionnement de la bureaucratie de Michel Crozier. Or cela nécessite une forte responsabilisation des parties prenantes ainsi que la volonté des dirigeants.

Section II : Normalisation des documents administratifs

La normalisation des documents administratifs est indispensable pour le Conseil de la Jeunesse. Dans cette section, nous allons voir : la mise en place d'un mécanisme de coordination avec le nouvel organigramme du Conseil. Nous proposons aussi un standard de manuel de procédures de la gestion de trésorerie.

II-1 : Mise en place d'un mécanisme de coordination

Le nouveau changement dans le mode de fonctionnement et d'organisation du Conseil de la Jeunesse se trouve dans la mise en place du mécanisme de coordination des actions. En cela, toutes les parties prenantes qui peuvent être affectées par la réalisation des objectifs organisationnels y ont été intégrées.

Figure 2: Nouveau mode d'organisation du Conseil de la Jeunesse Madagascar

(Source: auteur, 2010)

Cette figure montre les différentes instances au sein du Conseil de la Jeunesse afin qu'il puisse assurer son rôle d'interface entre les bailleurs et les mouvements des Jeunes. En cela, il y a l'organe de décision ; la structure de coordination ; la cellule opérationnelle ou tactique et enfin les groupes cibles et les promoteurs ainsi que les bénéficiaires. Le tableau ci dessous illustre l'attribution des rôles de chaque fonction.

Tableau 7: Répartition des tâches dans le schéma de coordination du Conseil

	Tâches
Organe de décision	<p>Dans cet organe, il y a l'Assemblée Générale dirigée par le Président du CJM et le Comité Consultatif dirigé par le Secrétariat Exécutif. En effet, cet organe définit les grandes orientations du programme des jeunes à Madagascar :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle permanent de l'exécution des activités • Suivi et évaluation des activités du programme • Recherche des partenariats du programme
Structure de coordination	<p>Dirigée par le Président du Conseil de la Jeunesse, cette structure est le responsable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalisation des documents de proposition de projet • Coordination technique du programme • Soumission des propositions auprès du comité de pilotage • Suivi périodique des activités de la Cellule opérationnelle • Élaboration des rapports d'activités

Cellule opérationnelle	Dirigée par le Coordonnateur, la cellule opérationnelle assure : <ul style="list-style-type: none"> • Identification des besoins et transcription des besoins en projet • Soumission des propositions auprès de la structure de concertation • Facilitation dans l'exécution des activités
-------------------------------	---

(Source : auteur, 2010)

Pour faire face à la bureaucratie, Michel Crozier suggère la responsabilisation. Dans ce tableau, le Conseil de la Jeunesse Madagascar intègre toutes les parties prenantes. En cela, les fonctions des différentes hiérarchies sont bien précisées, telles que : les fonctions décisionnelles, les fonctions techniques et les fonctions opérationnelles.

- Ajustement mutuel

Le Conseil de la Jeunesse est une structure très élargie. Il a une couverture nationale. Alors, la circulation des informations entre les différentes antennes du Conseil au niveau communal, régional est très importante. Car, cela permettra d'échanger des informations et de tirer les meilleures pratiques et les expériences entre les acteurs. En effet, l'ajustement mutuel peut être traduit sous forme d'un atelier de partages ou de séminaires des jeunes acteurs de développement.

- Supervision directe

La supervision des actions du Conseil est assurée par l'équipe de suivi et d'évaluation qui est en collaboration avec le Coordonnateur et les membres du bureau permanent, mais elle est assurée par l'organe de décision. En cela, il y a le comité consultatif constitué par les représentants de : UNFPA – UNICEF- MJSC – MFB- Assemblée Générale.

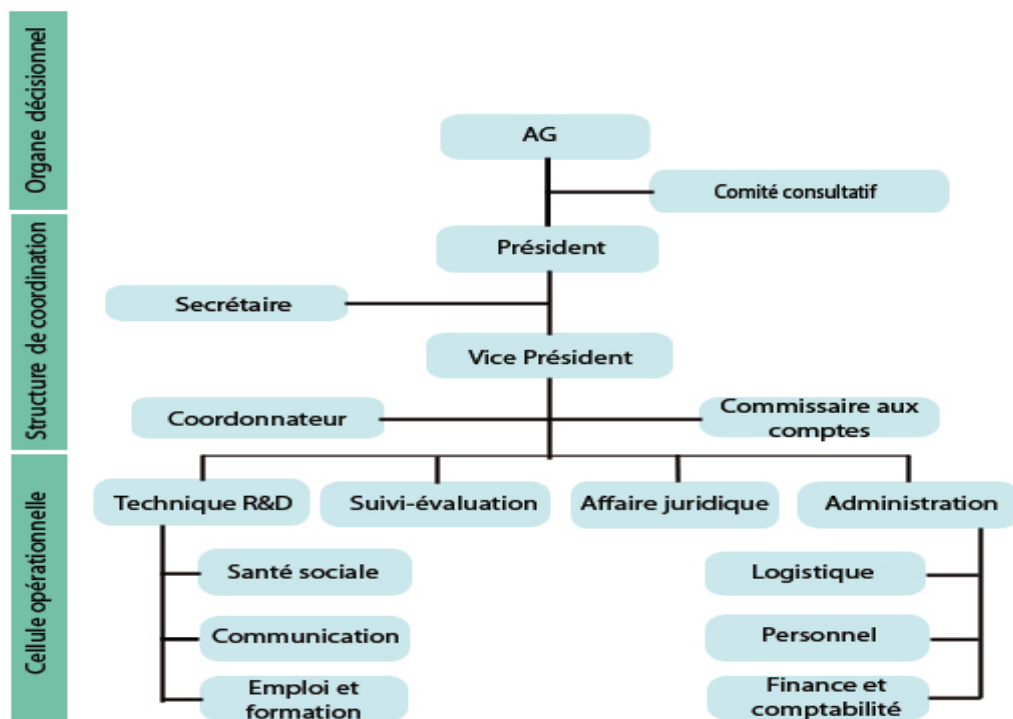
- Standardisation des résultats

La standardisation des résultats se repose sur la disposition d'un document de référence pour uniformiser tous les Conseils de la Jeunesse en termes d'approche et méthodologie d'intervention, en terme de programme d'action. Par exemple : en matière de santé et d'éducation, le plan stratégique du Conseil doit être synthétisé au niveau national. En cela, chaque commune et chaque région fixe leurs objectifs suivant le plan d'action préétabli.

II-2 : Nouveau organigramme du Conseil de la Jeunesse Madagascar

La vision et la mission du Conseil de la Jeunesse Madagascar lui oblige d'avoir une nouvelle structure et organisation conforme à la bureaucratie professionnelle d'Henry Mintzberg, avec une structure hiérarchique et fonctionnelle. Ci-dessous la nouvelle présentation de l'organigramme du Conseil.

Figure 3: Nouveau organigramme du Conseil de la Jeunesse Madagascar



(Source : auteur, 2010)

Cette figure montre le nouvel organigramme du Conseil de la Jeunesse Madagascar. En cela, nous avons mis en place un organe décisionnel, une structure de coordination et une cellule opérationnelle.

- Organe décisionnel

D'après cet organigramme, nous avons constaté que le Conseil de la Jeunesse Madagascar est dirigé par le Président avec le Secrétaire Exécutif. En cela, le comité consultatif qui est constitué par le représentant des différents partenaires, tels que : MJSC ; UNFPA ; UNICEF et les représentants des réseaux des Jeunes à Madagascar. Ce comité prend toutes les décisions sur les différents projets ou programmes de développement des jeunes qui seront ensuite transmises et validées par l'Assemblée Générale.

- Structure de coordination

Cette structure est dirigée par le Président d'honneur du Conseil de la Jeunesse. Elle s'occupe des fonctions techniques pour la transformation des décisions en opération. En effet, cette structure est composée par les membres de bureau permanent qui sont élus lors de l'Assemblée Générale, dont: Président ; Vice Président ; Secrétaire ; Coordonnateur ; Commissaire aux comptes ;

- Cellule opérationnelle

Cette cellule est dirigée par le Coordonnateur National du Conseil de la Jeunesse. En cela, il y a les différentes commissions indispensables dans la mise en œuvre du programme. Cette cellule collabore avec les Organisations ou Associations des jeunes et les comités locaux de développement dans le suivi et la mise en œuvre du programme.

II-3 : Standardisation de manuel de procédures de la gestion de trésorerie

Le standard de manuel de procédure administrative et financière du Conseil de la Jeunesse Madagascar a été conçu tout en respectant le guide de l'Institution Sans But Lucratif qui se réfère au PCG 2005. En tant qu'ISBL, le CJM peut utiliser le système de comptabilité simplifiée ou Système Minimal de Trésorerie. L'article 141-5 du PCG 2005 stipule que : la valeur probante d'une comptabilité de trésorerie suppose que les conditions suivantes soient remplies : Tenue régulière de livre des recettes et livre des dépenses.

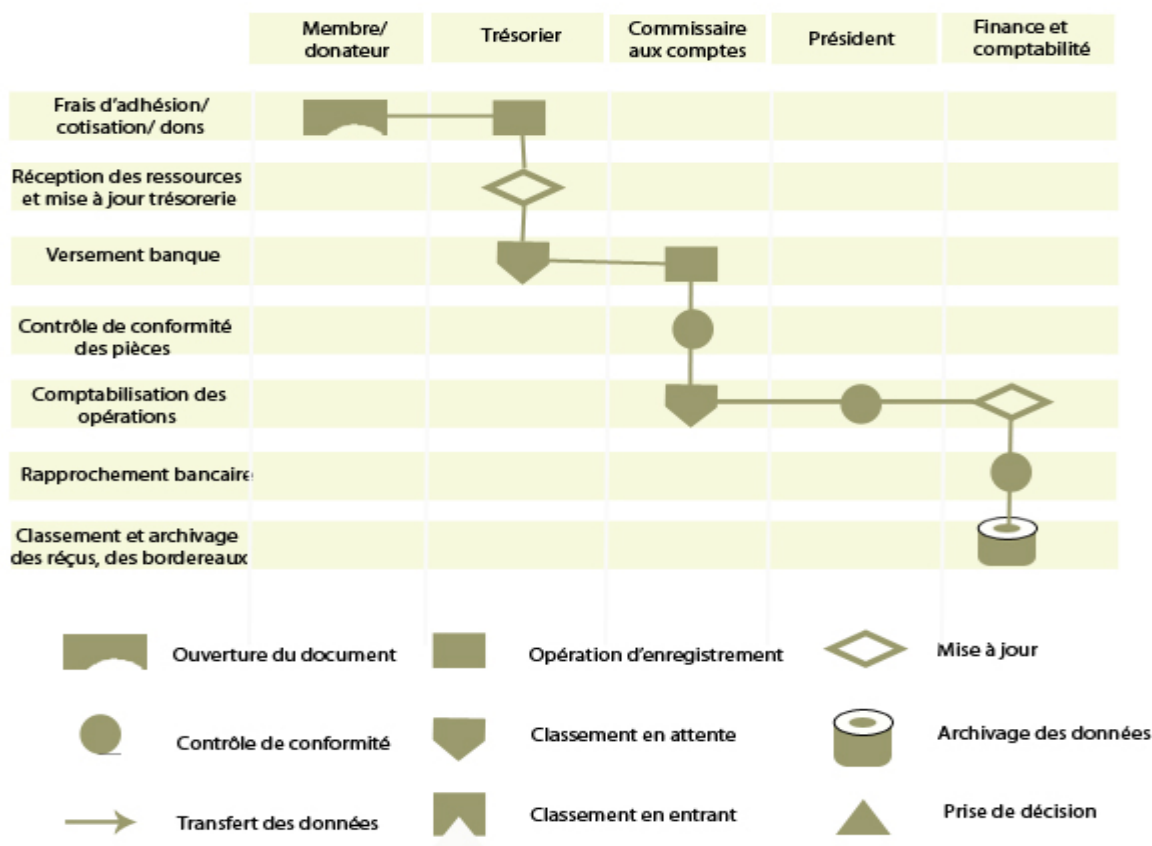
- Encaissement

Tout enregistrement des opérations d'encaissement doit être effectué dans un document côté et paraphé qui respecte les principes et les procédures comptables afin d'assurer la fiabilité des informations financières reflétant les activités de l'organisation. L'opération d'encaissement doit fournir les informations suivantes :

- Date de l'opération
- Nom fournisseur
- Numéro de facture
- Libellé
- Montant

Pour l'ISBL, les encaissements proviennent généralement du droit d'adhésion, de la cotisation des membres autres que les activités de prestations de services outre que les travaux de collectes de fonds. L'encaissement contient aussi la cession des dons et ou des immobiliers corporels. Alors, le tableau n°8 montre le schéma du système d'encaissement du Conseil.

Tableau 8: Flow chart du mode d'encaissement



(Source : auteur, 2010)

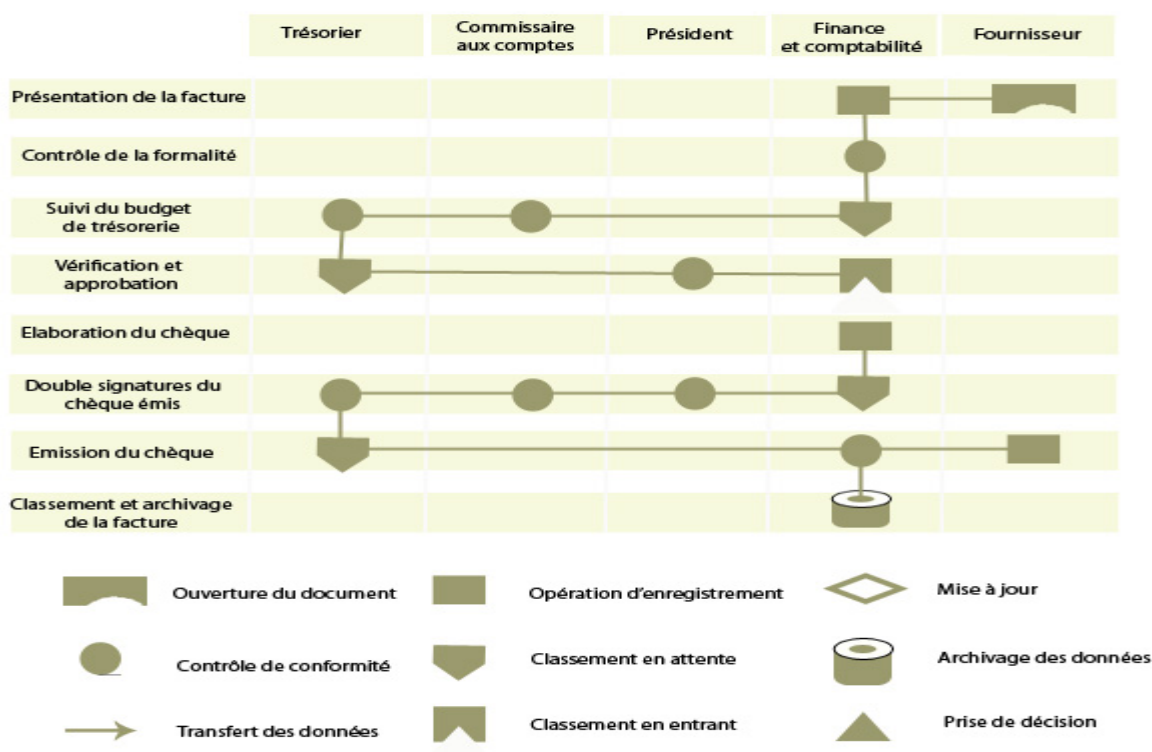
D'après ce tableau, nous avons illustré le mode d'organisation des acteurs, lors de l'opération d'encaissement, depuis la réception des ressources jusqu'à la comptabilisation de l'opération et l'archivage des pièces justificatives.

- Décaissement

Le décaissement des ISBL résulte des activités de cession des immobiliers. D'abord, il s'agit des dépenses de fonctionnement regroupées dans les rubriques suivantes : loyers, assurances, fournitures et indemnités diverses. Ensuite, il y a les dépenses d'investissement qui sont caractérisées par l'achat des matériels et des équipements divers. En effet, les opérations de décaissement doivent être enregistrées dans l'ordre chronologique. L'enregistrement comptable des opérations doit indiquer :

- La date de la facture avec le numéro de la pièce justificative ;
- Le numéro du compte fournisseur ;
- Le montant TTC ;
- La ventilation de la charge ;

Tableau 9: Flow chart du mode de décaissement



(Source : auteur, 2010)

Le Flow chart du mode de décaissement permet de faciliter le contrôle d'exécution des dépenses au sein du Conseil de la Jeunesse. Car, il clarifie la circulation des documents nécessaires lors du règlement du fournisseur, résultant de l'opération d'achat.

- Flux de trésorerie

La comptabilité de trésorerie repose sur l'établissement d'un état des encaissements et des décaissements dégagant le flux de trésorerie. Dans l'Article 250-2 du PCG 2005, le tableau des flux de trésorerie présente les entrées et les sorties de trésorerie et d'équivalent de trésorerie intervenu pendant l'exercice selon leur origine. En cela, il y a des flux générés par les activités opérationnelles ; les flux générés par les activités d'investissement ; les flux générés par les activités de financement et les flux de trésorerie provenant des intérêts et des dividendes.

Tableau 10: Tableau des flux de trésorerie

	Note	Exercice N	Exercice N-1
<u>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</u> Encaissement reçu des adhérents (droit d'adhésion, cotisation) Sommes versées pour subventions accordées Intérêt et autres frais financiers payés Impôt sur les résultats payés Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires Flux de trésorerie lié à des événements extraordinaires Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)			
<u>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</u> Décaissement sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles Encaissement sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles Décaissement sur acquisition d'immobilisations financières Encaissement sur cessions d'immobilisations financières Intérêts encaissés sur placements financiers Dividendes et ou quote-part de résultats reçus Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)			
<u>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</u> Encaissements des subventions d'équipements Encaissements provenant d'emprunts Remboursement d'emprunts ou autres dettes assimilées Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C) Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités Variation de la trésorerie de la période (A+B+C)			
Trésorerie et équivalent de trésorerie à l'ouverture de l'exercice Trésorerie et équivalent de trésorerie à la clôture de l'exercice Variation de la trésorerie de la période			
Rapprochement avec le résultat comptable			

(Source : guide sectoriel des institutions sans but lucratif, 2005)

Ce tableau de flux de trésorerie a pour but d'apporter aux utilisateurs des états financiers une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie ainsi que des informations sur l'utilisation des flux de trésorerie.

En guise de synthèse, l'amélioration du cadre juridique et politique est indispensable pour le Conseil de la Jeunesse Madagascar. Cette réforme doit être accompagnée d'un changement structurel et organisationnel qui se matérialise par la mise en place d'un nouvel organigramme et d'un mécanisme de coordination. Puis, il y a la mise en place d'un standard de manuel et de procédures qui offre une garantie de la transparence de l'administration et de gestion. En général, toutes ces actions nécessitent une forte capacité d'organisation et de communication des acteurs.

Chapitre II : Professionnalisation du Conseil de la Jeunesse Madagascar

Dans ce chapitre, nous allons mettre en place les stratégies d'intervention et les stratégies de management permettant de garantir la professionnalisation du Conseil de la Jeunesse Madagascar. Dans la première section, nous évoquons la stratégie d'intervention du Conseil. Puis dans la seconde section, nous proposons une stratégie de management.

Section I : Stratégie d'intervention du Conseil de la Jeunesse Madagascar

Le Conseil envisage d'étendre leurs activités. En cela, il contribue dans le renforcement de la compétitivité des mouvements associatifs de Jeunes et joue le rôle d'interface entre les bailleurs et les mouvements des Jeunes. Dans cette section, nous allons voir, l'approche et la méthodologie d'intervention, ainsi que les valeurs partagées au sein du Conseil.

I-1 : Approche et méthodologie d'intervention du Conseil

Le Conseil de la Jeunesse Madagascar suit logiquement la stratégie d'intervention recommandée par les partenaires, dont le plus connu est : l'approche participative dans le processus de la prise de décision. En cela, tous les acteurs doivent participer afin de faciliter sa responsabilisation. Ainsi, le Conseil adopte l'approche volontariste afin de réduire l'esprit individualiste et de renforcer l'amour du prochain.

Comme méthodologie d'intervention, le Conseil dispose des antennes communales et régionales qui assurent l'exécution des projets qui sont préalablement négociés auprès des partenaires. Puis, un standard de cadre logique serait mis à la disposition des Conseils de la Jeunesse, dont la coordination des activités serait assurée au niveau national et la mise en œuvre des activités serait réservée pour les associations locales.

I-2 : Valeurs fondamentales partagées au sein du Conseil

Le Conseil de la Jeunesse dispose des valeurs fondamentales qui doivent être respectées par les acteurs, tels que : Intégrité ; esprit d'équipe ; créativité ; perspicacité ; redevabilité. L'intégrité signifie qu'il ne faut pas exploiter l'organisation à titre individuel. L'esprit d'équipe veut inculquer l'importance de l'entraide pour atteindre l'objectif. La créativité invite les acteurs d'améliorer sa performance lors de l'exécution des tâches. La perspicacité pousse les acteurs à avoir un esprit de discernement des choses. Et enfin, la redevabilité signifie que chaque acteur doit faire un compte rendu auprès de l'organisation.

Section II : Stratégie de management du Conseil de la Jeunesse Madagascar

Cette section illustre la stratégie de management adoptée par le Conseil de la Jeunesse Madagascar qui s'inspire des théories de management des organisations. Dans cette section, nous présentons le mode de direction et le système de gestion qui devraient être appliqués au sein du Conseil de la Jeunesse.

II-1 : Mode de direction

La direction d'une organisation repose sur la relation entre dirigeants et subordonnés. Alors, le mode de direction varie suivant le degré de participation des acteurs dans la prise de décision ainsi que le comportement du dirigeant. Dans notre cas d'espèce, le Conseil de la Jeunesse adopte la direction participative par objectif et la division rationnelle du travail.

- Direction participatif par objectif

Le Conseil de la Jeunesse adopte un style de Direction Participatif Par Objectif. En cela, tous les acteurs participent dans le cycle de développement des activités. D'abord, les propositions proviennent des cellules opérationnelles. Ces propositions seront étudiées et transformées sous forme de projets par la structure de concertation. Enfin, le comité de pilotage dispose le pouvoir de décision. Il assure la finalisation des documents de projets.

Figure 4: Cycle de développement des activités du Conseil



(Sources : auteur : 2010)

La figure ci-dessus montre le processus de planification participative afin d'assurer la participation effective des acteurs dans les différentes étapes ou cycle de vie des projets. C'est-à-dire dans la phase de préparation, dans la phase de réalisation ou de la mise en œuvre et enfin dans la phase de suivi et d'évaluation.

- Division rationnelle du travail

Au sein du Conseil de la Jeunesse, nous avons proposé la mise en place d'une division du travail qui est basée suivant la compétence des acteurs. En cela, tous les membres ayant des connaissances similaires sont regroupés dans une commission. Puis, celui qui possède plus d'expériences par rapport aux autres dirige la commission.

II-2 : Outils de gestion

Le Conseil de la Jeunesse devrait disposer d'un outil de gestion très efficace qui est librement conçu et auto géré par les membres. En cela, il y a : statut et règlement intérieur ; manuel de procédures ; job description.

- Statut et règlement intérieur

La possession du statut et du règlement intérieur est indispensable lors de la constitution d'une association. Dans le statut figure la définition des objectifs, la mission de l'organisation avec son organigramme. Cela document permet d'obtenir le récépissé à titre d'organisme sans but lucratif auprès du Ministère de l'Intérieur. Puis, le règlement intérieur détermine le mode de fonctionnement de l'organisation : adhésion ; élection et radiation des membres.

- Manuel de procédures administratives et financières

Le manuel de procédures administratives et financières est un document indispensable pour une organisation. Ce document figure le mode de gestion des ressources et les dispositions prises en cas échéant. Dans notre cas d'espèce, nous avons illustré dans l'annexe n°1, l'extrait de manuel de procédure applicable dans la gestion des fonds du Conseil de la Jeunesse.

- Job description

Le Job description est indispensable dans la gestion des ressources humaines. Car, il clarifie les tâches relatives aux divers postes avec les profils exigés, par exemple : âge, diplôme d'étude, expérience professionnelle, aptitudes, etc. Ainsi, il illustre la relation de subordination, par exemple : superviseur ; collaborateur ; subordonnés au sein de l'organisation.

Tableau 11: Répartition des tâches au sein de la cellule opérationnelle

	Tâches
Santé sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Validation du programme d'appui psychosocial • Coordination et supervision des actions sociales • Conception des projets pour la promotion de santé des jeunes
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Conception des supports de communication • Publication des informations sur des supports audiovisuels • Elaboration et développement des stratégies de communication
Emploi et formation	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration des modules de formation • Renforcement de la capacité des jeunes en matière d'AGR • Développement des projets d'insertion professionnelle des jeunes
Suivi et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un système de suivi évaluation du programme • Suivi périodique des activités de la Cellule opérationnelle • Elaboration des rapports techniques
Affaires juridiques	<ul style="list-style-type: none"> • Veille sur l'application des règlements en vigueur : Statut et RI • Etudie les différents textes juridiques et politiques : PNJ ; Décret • Traite les différentes affaires juridiques
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> • Veille sur le respect de procédures d'achat • Planification et suivi de l'utilisation des équipements • Elaboration du budget prévisionnel des besoins en matériel
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des besoins en formation et en nombre des ressources humaines • Conservation des dossiers administratifs, tels que : contrats de travail ; statut et règlement intérieur, manuel de procédures, etc. • Recrutement et évaluation des personnels
Finance et comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Emission des chèques • Comptabilisation des opérations • Elaboration de l'état financier • Archivage des pièces justificatives

(Source : auteur, 2010)

Le tableau ci-dessus illustre la répartition des tâches entre les différentes commissions dans la cellule opérationnelle. A partir de ce tableau, nous pouvons constater que les différentes commissions existantes sont affectées à des tâches bien précises au sein du Conseil. Cette disposition a été prise afin d'éviter la confusion des tâches au sein d'une organisation.

II-3 : Outils de contrôle

Pour assurer la transparence de gestion et de gouvernance, nous avons prévu un standard de rapport financier disponible dans l'annexe de ce document. Ainsi, le rapport de suivi-évaluation est aussi envisageable. En effet, le rapport financier fournit les informations financières respectant la législation en vigueur.

- Rapports financiers

Sur le plan financier, nous avons prévu un modèle de rapport financier dans l'annexe n°2 de ce document. En effet, la nouvelle organisation du Conseil de la Jeunesse prévoit la mise en place d'un commissaire aux comptes qui contrôle la validité de toutes les pièces justificatives et la cohérence de toutes les opérations figurant dans les rapports financiers outre que le contrôleur financier du pouvoir public. L'organe de contrôle ou d'audit financier doit communiquer un rapport et émettre leur avis lors de l'Assemblée Générale et ce rapport sera publié. Ainsi, un état de rapprochement bancaire serait établi par le responsable financier et mis à la disposition des auditeurs mandatés par les partenaires.

- Rapports de suivi-évaluation

Sur le plan technique, il y a le comité qui assure le suivi de l'exécution du programme et de l'évaluation du processus de conduite et de gestion du programme. En cela, le Conseil de la Jeunesse met à la disposition des partenaires des rapports d'activité et d'un plan de suivi et d'évaluation.

En guise de synthèse, la responsabilisation des acteurs dans la nouvelle organisation du Conseil de la Jeunesse est très importante. Cette initiative doit être accompagnée par la mise en place d'une stratégie de management et d'un manuel de procédures administratives et financières qui sont acceptées par les parties prenantes.

Chapitre III : Système de gestion des changements organisationnels

Ce chapitre montre le mode de gestion des changements organisationnels au sein du Conseil. Dans la première section, nous parlons de l'intégration du comité ou groupe de travail dans les différentes étapes de la restructuration. Dans la seconde section, nous proposons une stratégie de développement avec le budget prévisionnel de la restructuration organisationnelle et ces impacts dans le fonctionnement du Conseil de la Jeunesse Madagascar.

Section I : Intégration des mouvements associatifs des jeunes

L'intégration signifie le renforcement de l'interaction entre les acteurs de l'organisation. Souvent, elle est caractérisée par l'effectivité de la participation des acteurs dans la prise de décision. Dans cette section, nous allons voir l'importance de la participation des représentants des mouvements des jeunes dans le travail de plaidoyer et de concertation des parties prenantes. Puis, nous illustrons l'interdépendance entre la notion de crédibilité et la représentativité des mouvements des jeunes auprès du Comité de restructuration.

I-1 : Plaidoyer auprès des dirigeants et concertation des parties prenantes

Seul le plaidoyer auprès des dirigeants et la concertation des opinions des parties prenantes permettront d'obtenir une stratégie efficace et efficiente. Ainsi, si cette structure n'est pas crédible, ni reconnue par les partenaires techniques et financiers, c'est-à-dire, sans l'accord des parties prenantes, nous ne pouvons jamais entamer la restructuration organisationnelle.

En effet, ce plaidoyer nécessite une forte capacité de communication et d'argumentation au niveau local et international. Car, cette structure est le fruit de la Charte Africaine de la Jeunesse, alors il faudrait un parrain ou un président d'honneur qui peut influencer les différentes instances de décision à l'échelle nationale qu'internationale.

I-2 : Représentativité et crédibilité du Conseil de la Jeunesse Madagascar

Dans l'acteur et le système, Michel Crozier affirme que : « pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social. Il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, (...) mais de lancer un processus de changement qui implique action et réactions, négociations et coopération. Dans cette vision, le changement sera le résultat d'un processus collectif à travers lequel sont mobilisées, voire créées, les

ressources et capacités des participants nécessaires pour la constitution de nouveaux jeux dont la mise en œuvre libre permettra au système de s'orienter ou de se réorienter (...) »¹⁵

La notion de représentativité et de crédibilité doit être retenue lors de la mise en place du comité de restructuration. Ce comité est composé d'un représentant des réseaux des Jeunes, tels que : RJDP ; OMD ; JCI ; IZANY KA TANORA ; JEUNE PARAMEDICAUX ; ANTILIN'I MADAGASIKARA. En effet, il s'agit d'un comité restreint constitué par les représentants des associations des jeunes d'envergure nationale.

I-3 : Signature de la convention collective

En s'inspirant de la logique d'action de Philippe Bernoux, l'élaboration d'une convention collective des mouvements des Jeunes est indispensable. Car, la convention permettra de limiter le cadre d'intervention de la plate-forme et d'éviter la rupture d'idées. Ainsi, elle permet d'assurer la protection du Conseil de la Jeunesse face à la diversité des mouvements des Jeunes. En outre, la convention collective des parties prenantes engage les acteurs dans les différents modes de conduite, d'organisation et de fonctionnement du Conseil de la Jeunesse. Alors, cette convention renforce l'intégration des acteurs au sein du Conseil.

La logique d'action permet l'élaboration de conventions, de normes. Notons bien que, la convention est un accord collectif tacite et explicite qui permet aux agents de se coordonner et la norme est l'ensemble des modes de conduites acceptées par les membres de l'organisation.

Dans son premier ouvrage, Alfred Chandler analyse le sens qu'un acteur donne à son action. Pour cet auteur, l'agent n'agit pas simplement en vue de la situation dans laquelle il évolue, mais il intègre également le produit de son expérience au travail. Cela signifie qu'il établit des stratégies face aux contraintes éventuelles. Dans la logique d'action de Philippe Bernoux, il y a la prise en considération de l'évolution des techniques, de la hiérarchie, des contraintes économiques et financières, des objectifs et stratégies de l'organisation. Puis, c'est à partir de ces éléments que les différentes formes des normes et conventions naissent.

¹⁵ Michel Crozier et Friedberg, l'acteur et le système, les contraintes de l'action collective, p 280 à 281

Section II : Stratégie de développement du Conseil de la Jeunesse Madagascar

Dans cette section, nous allons présenter le cadre logique du projet de restructuration du CJM. Ainsi, nous avons identifié le budget prévisionnel pour assurer la réalisation de ce projet. Nous avons identifié les résultats et les impacts de ce projet.

II-1 : Activités relatives au projet de restructuration organisationnelle du CJM

Le projet de restructuration organisationnelle vise la professionnalisation du CJM. En premier lieu, ce projet se concentre sur l'apprentissage des normes d'administration, de gestion relative à l'ISBL. En second temps, ce projet incite les ISBL à respecter la législation en vigueur. Alors, le projet de restructuration contient deux grands objectifs, tels que :

- La formalisation du statut juridique qui permettra d'obtenir le récépissé de la déclaration d'existence. Car, conformément à l'article 18 de la loi n°2004-028, les mouvements associatifs doivent obtenir l'agrément du Ministère chargé de la Jeunesse ;
- La normalisation du système d'administration et de gestion. Cela permettra d'obtenir une reconnaissance de la part des partenaires techniques et financiers ;
- L'amélioration des cadres juridiques et politiques relatifs au CJM lui a permis d'obtenir l'accréditation de la part de l'Etat ainsi que les ressources nécessaires permettant de concrétiser les plans d'action en faveur des jeunes.

Par rapports à ces objectifs, différentes activités sont aussi envisagées. D'abord, il y a la médiatisation du Conseil de la Jeunesse Madagascar qui consiste à informer les groupes cibles ainsi que les parties prenantes dans la promotion de la Jeunesse et de justifier sa raison d'existence par le biais de : séminaire ; exposition ; conférence de presse ; audience publique. Ensuite, vient la validation du : Statut ; Règlement Intérieur et Plan Stratégique. Cela consiste à confirmer d'une manière juridique et administrative l'existence du Conseil de la Jeunesse Madagascar. Ainsi, il y a différents ateliers, tels que : revue de la Politique Nationale de la Jeunesse ; validation d'un standard de manuels de procédures administrative et comptable pour le Conseil qui peut aussi être appliqué pour l'ISBL. Enfin, il y a le renforcement de la capacité des acteurs du Conseil.

En effet, le cadre logique présenté dans le tableau n°12 est un tableau synthétique qui permet d'avoir un aperçu global du projet de restructuration.

Tableau 12: Cadre logique du projet de restructuration

Description sommaire	IOV	MDV	Hypothèses
Objectifs Globaux - Formaliser les ISBL existants ; - Normaliser le système de gestion et de gouvernance des OSC ; - Améliorer les cadres juridiques et politiques régissant le CJM.;	- 25% du Conseil opérationnel ; - 75% des ISBL sont représentées au sein du Conseil ; - 50% des OSC disposent d'un outil de gestion.	- Rapport de suivi et d'évaluation - Fiche d'adhésion au sein du Conseil - Fiche d'enquête sur les OSC	- Avis favorable des parties prenantes est assuré
Objectif Spécifique -Restructuration organisationnelle du Conseil de la Jeunesse Madagascar.	- 50% des antennes communales et régionales du CJM optent pour la bonne gouvernance.	- Rapport d'activité	-Projet dans le cadre de promotion des OSC à M/Car
Résultats attendus - Les membres de bureau du CJM sont connus et opérationnels; - Le manuel de procédures des ISBL est mis en place; - La structure de coordination de l'OSC est opérationnelle ;	- PV de réunion - PV constitution - Guide de manuel de procédure des ISBL	- Fiche technique - Récépissé - Lettre d'agrément - N° immatriculation - Certification de la part de l'expert comptable	-Logistique disponible
Activités - Médiatisation du Conseil de la Jeunesse ; - Validation de : Statut ; RI ; Plan Stratégique ; - Mise à niveau des acteurs du Conseil ; - Normalisation du système de gestion des ISBL ; - Elaboration du Programme sectoriel pour la promotion des jeunes; - Revue de la PNJ et du Décret n°2006-728; - Plaidoyer pour l'application des différents rapports nationaux sur la Jeunesse.	- Nbre d'adhérents - Nbre de modules de formation dispensée - Nbre de bénéficiaires de formation - Nbre de structure opérationnelle - Nbre de projets de jeunes établis	- Plan de session des formations - Guide des ISBL - Document de projet - Cahier de charge - Contrat de partenariat	-Documents de travail déjà prêt
Moyens ou intrants -Communication (banderole ; affiche; média) -Fonctionnement (honoraires ; indemnité) -Logistique (sonorisation ; transport ; salle) - Restauration (cocktail ; rafraîchissement)	- Tableau d'analyse des écarts entre la prévision du budget et la réalisation	- Budget : 2 960 000Ar 5 490 000Ar 5 650 000Ar 800 000Ar	
Les conditions préalables	Acquisition du financement réservé pour l'Organisation de Société Civile auprès de la Banque Mondiale et soutenue par l'UNICEF, l'UNFPA et le MJSC		

(Source : auteur, 2010)

Dans le tableau ci-dessus figure les différentes activités, telles que : le travail de concertation et de plaidoyer auprès des parties prenantes ; la campagne de médiatisation du conseil de la jeunesse et de la vulgarisation des programmes Jeunes ; le revu de la PNJ ; l'élaboration du programme sectoriel sur la promotion de la Jeunesse et le plaidoyer pour l'insertion dans la PGE des différentes rectifications résultant des nombreux travaux de concertation. Ce tableau illustre aussi les Indicateurs Objectivement Vérifiables et les Moyens de Vérification.

II-2 : Budget de restructuration du Conseil de la Jeunesse Madagascar

Le travail de restructuration organisationnelle requiert souvent d'énorme coût. Pour le Conseil de la Jeunesse Madagascar, le budget prévisionnel nécessaire pour ce projet de restructuration s'élève à Ar 15 228 000 qui dure pendant 3 mois. Ce projet nécessite l'engagement des ressources humaines, matérielles et financières. En cela :

- Les ressources humaines sont constituées par le comité de restructuration qui organise les différentes activités. Ce comité est composé de 10 personnes issues des réseaux des jeunes les plus actifs. Puis, 90 représentants des associations des jeunes légalement constituées sont invités lors des différentes activités, tels que: atelier de présentation du projet; atelier de formation des acteurs; atelier de validation des documents du plan stratégique à long terme.
- Les moyens matériels sont constitués par les matériels informatiques, les fournitures de bureau et les équipements divers indispensables lors de la mise en œuvre du projet.

Tableau 13: Ressources nécessaires dans le travail de restructuration

Ressources	Unit	Coût unitaire	Travail	Coût total	Apport
Communication				2 960 000,00	
Document de présentation	Exp	4000 Ar	250 Exp	1 000 000,00	UNFPA
Affiche	Exp	3000 Ar	250 Exp	750 000,00	MJSC
Banderole	Unit	150 000 Ar	2 Unit	300 000,00	MJSC
Prospéctus/ Dépliant	Exp	3000 Ar	250 Exp	750 000,00	MJSC
Couverture médiatique	Média	10000 Ar	16 Média	160 000,00	CJM
Logistique				5 650 000,00	
Salle ou local		150 000 Ar/jour	20 jours	3 000 000,00	CUA
Décoration	Unité	50 000 Ar	5 Unité	250 000,00	CUA
Flip Stand		10 000 Ar/jour	10 jours	100 000,00	CJM
Vidéo projecteur		20 000 Ar/jour	15 jours	300 000,00	CJM
Sonorisation		100 000 Ar	20 jours	2 000 000,00	MJSC

Fonctionnement				5 490 000,00	
Indemnité de déplacement	Prs	6000 Ar	540 Prs	3 240 000,00	UNFPA
Per-diem	Prs	15 000 Ar	150 Prs	2 250 000,00	UNFPA
Fournitures diverses				328 000,00	
Flip chart	Rouleau	1 000 Ar	10 Rouleau	10 000,00	CJM
Masking type	Pièce	1500 Ar	8 Pièce	12 000,00	CJM
Boîte de marker (25 unit)	Box	8 000 Ar	2 Box	16 000,00	CJM
Chemise cartonnée	Paquet	20 000 Ar	2 Paquet	40 000,00	CJM
Bloc note	Pièce	2 000 Ar	100 Pièce	200 000,00	CJM
Boîte de stylo (50 unit)	Box	10 000 Ar	5 Box	50 000,00	CJM
Restauration				800 000,00	
Rafraichissement	Pack	6000 Ar	133,33 Pack	800 000,00	CJM
TOTAL				15 228 000,00	

(Source : auteur, 2010)

- Les ressources financières sont constituées par des apports financiers des parties prenantes pour assurer la concrétisation de ce projet. Alors, sur le tableau ci-dessous figure l'apport de diverses parties prenantes et partenaires du Conseil de la Jeunesse.

Tableau 14: Apports financiers de parties prenantes

Parties prenantes	Montant en Ariary	%
CJM	1 688 000,00	11%
CUA	3 250 000,00	21%
MJSC	3 800 000,00	25%
UNFPA	6 490 000,00	43%
TOTAL	15 228 000,00 Ar	100%

(Source : auteur, 2010)

Ce tableau montre la prévision du budget nécessaire à la restructuration organisationnelle du Conseil de la Jeunesse au sein de la CUA, ainsi que la répartition de budget entre les parties prenantes. D'après ce tableau, le budget prévisionnel s'élève à Ar 15 228 000. En cela, l'apport du Conseil de la Jeunesse est de 11% du coût total du projet, c'est-à-dire Ar 1 800 000. Alors, les 89% restant sont supportés par les partenaires techniques et financiers, tels que : UNFPA- MJSC - CUA.

II-3 : Résultats attendus et impacts du travail de restructuration du Conseil

Souvent, la restructuration organisationnelle tend vers la mise en place d'une organisation professionnelle ayant une forte capacité structurelle et organisationnelle. Ainsi, elle vise l'instauration de la transparence de l'administration et de gestion.

Le travail de restructuration du Conseil a un impact dans le mode de gouvernance des ISBL. Car, la grande partie d'entre eux n'ont pas valorisés le côté administratif et organisationnel par rapport au côté opérationnel. Pourtant, ces deux éléments sont interdépendants et constituent les conditions exigées par les partenaires techniques et financiers.

Sur le plan structurel, la mise en place du mécanisme de coordination et le comité de restructuration représentative des mouvements associatifs des Jeunes permettent d'obtenir la crédibilité du Conseil. Puis, sur le plan organisationnel, la mise en place d'un manuel de procédure assure la transparence de la gestion de fonds.

Sur le plan politique, la réforme des textes juridiques permet de clarifier le rôle des différentes parties prenantes dans la promotion de la Jeunesse à Madagascar. En effet, cette réforme clarifie :

- le statut et le schéma de financement du CJM ;
- le rôle et l'attribution des différents organes existants au sein du CJM ;
- la place des mouvements associatifs des jeunes par rapport au CJM ;

Par conséquent, ces différents changements témoignent le professionnalisme au sein du Conseil de la Jeunesse. Ceux qui facilitent l'acquisition de financement et d'obtenir diverses formes de partenariat avec les grandes ONG dans le cadre de la mise en œuvre des projets de développement communautaire.

CONCLUSION GENERALE

Dans le cadre du renforcement du mode d'administration et de gestion de l'institution sans but lucratif, la restructuration organisationnelle est indispensable. Cette disposition est nécessaire si nous voulons opter pour le partenariat public et privé. La restructuration revient à respecter les cadres juridiques et politiques existants ainsi que les normes d'administration et de gestion applicables pour l'ISBL. Comme quoi, l'émission de l'état financier, auprès du bureau des impôts territorialement compétent avec le rapport d'activités à la fin de chaque exercice est obligatoire afin que l'ISBL puisse jouir les avantages juridiques relatives à son statut, telles que : la subvention de l'état, l'exonération fiscale, etc.

Alors, le Conseil de la Jeunesse Madagascar en tant qu'ISBL doit se conformer à la législation en vigueur, même s'il est placé sous tutelle technique et administrative du Ministère de la Jeunesse et du Ministère des Finances et du Budget.

D'après le résultat de l'analyse SWOT, la place de l'Etat dans l'administration et de contrôle du Conseil de la Jeunesse pose un grand problème pour son développement. Outre que l'insuffisance de la capacité technique et organisationnelle des acteurs, il y a aussi l'aspect structurel qu'il faudrait voir dans le mécanisme de coordination. Pourtant, cela dépend des textes juridiques et de la Politique Générale de l'Etat. D'où, l'importance de la réforme du Décret n°2006-728 relatif au mode d'organisation et de fonctionnement du Conseil de la Jeunesse, ainsi que la mise à jour de la Politique Nationale de la Jeunesse.

Face aux problèmes d'ordre politique et juridique qui ont un impact dans le développement du Conseil, nous sommes obligés de mettre en place une stratégie pour trouver d'autres sources de financement d'origine privée.

Dans cette optique, le Conseil de la Jeunesse doit respecter les conditions d'éligibilité exigées par les partenaires techniques et financiers, c'est-à-dire : la possession de récépissé, de la lettre d'agrément avec les divers outils de gestion. Ainsi, il doit être crédible pour les parties prenantes dans la promotion de la Jeunesse. Cette notion de crédibilité signifie qu'il faudrait mettre en place une structure, représentative des mouvements des jeunes, témoignant du professionnalisme en matière de gouvernance et respectant les principes fondamentaux des droits de l'homme.

En terme de partenariat, la forte capacité de plaidoyer est indispensable. En cela, l'existence d'un parrain et d'un président d'honneur est nécessaire pour défendre les programmes de développement envisagés par le Conseil à différents échelles.

Sur le plan financier, le coût du travail de restructuration organisationnelle du Conseil de la Jeunesse Madagascar est évalué à Ar 15 228 000. En cela, nous avons envisagé, l'élaboration des outils de communication avec des travaux de plaidoyer auprès des autorités compétentes. Ainsi, nous avons prévu l'organisation des travaux de concertation des parties prenantes en vue de la validation du mécanisme de coordination et de la validation des outils de gestion, c'est-à-dire les manuels de procédures administratives et financières avec le plan stratégique et opérationnel.

BIBLIOGRAPHIE

- A. Chandler, Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, Organisation, 1962, 543 p
- H. Mintzberg, Structures et dynamiques des organisations, Paris, Organisation, 1982, 434 p
- M. Crozier et E. Friedberg, l'acteur et le système, Paris, Seuil, 1992, 500 p
- P. Bernoux, la sociologie des organisations, Seuil, 1985, 363 p
- P. Lawrence et J. Lorsch, adapter les structures de l'entreprise, Paris, Les éditions d'organisation, 2^{nde} édition 1994, 237p

ANNEXE

ANNEXE 1 : EXTRAIT DE MANUEL DE PROCEDURES

En tant qu'organisme, le Conseil dispose une autonomie dans la gestion des ressources financières. Cela lui oblige de respecter les différentes dispositions législatives en vigueur et de mettre en place un système de gestion accepté par les partenaires financiers. Dans cet extrait de manuel de procédures, nous présentons le mode de gestion du budget du Conseil, le mode de gestion des fonds.

Section I– Gestion du budget

En matière du budget, le Conseil de la Jeunesse dispose de procédures de gestion du budget qu'il devrait respecter lors des différentes étapes de l'élaboration du budget jusqu'à son exécution.

I-1- Elaboration du budget

Le Conseil de la Jeunesse dispose de procédures d'élaboration du budget qui contient 7 grandes étapes, tels que :

1- Evaluation des recettes et des dépenses : la Commission finance assure l'évaluation des recettes et des dépenses du Conseil de la Jeunesse avant d'établir le budget pour l'activité futur. Ce comité établit un budget prévisionnel bien détaillé respectant les nomenclatures budgétaires.

2- Proposition du budget général : le Coordonnateur propose le budget général du Conseil suivant les différentes activités développées par le Conseil tout en se référant aux grilles exigées par les partenaires techniques et financiers.

3- Elaboration du budget programme : les membres de bureau permanent ainsi que chaque commission de la structure fonctionnelle élaborent le budget par programme, tout en se référant à la proposition du Coordonnateur.

4- Rectification du budget : le président contrôle la conformité du budget programme par rapport au budget prévisionnel. Le Président et le Coordonnateur apportent ces remarques et ces propositions et la Commission finance apporte une rectification sur la proposition.

5- Nouvelle proposition : la Commission finance donne une nouvelle proposition après avoir effectué l'analyse du budget. Cette proposition est validée par le Coordonnateur et consolidée par le Président du Conseil après avoir remis auprès des membres de bureau permanent et des membres de la structure fonctionnelle.

6- Ajustement du budget : une demande de révision et d'ajustement de budget peut être prononcée par le Président avant le vote de budget. Cet ajustement doit être ratifié par la Commission de finance puis remis auprès de l'Assemblée Générale.

7- Vote du budget : l'Assemblée Générale reçoit la proposition de budget issu des différentes commissions. Elle contrôle et vote le budget opérationnel à la majorité absolue de voix. Une fois adopté, le budget prévisionnel serait transmis auprès du ministère tutelle.

I- 2- Exécution et de contrôle du budget

Le Conseil doit respecter également les procédures d'exécution et de contrôle du budget. Alors, les quatre étapes ci-dessous doivent être respectées afin d'assurer l'utilisation rationnelle du budget :

1- Mandat d'exécution : l'exécution du budget est l'étape la plus importante au sein d'une telle organisation. La décision de l'Assemblée Générale donne le mandat d'exécution du budget au Président qui est « l'ordonnateur de crédit » au sein du Conseil de la Jeunesse.

2- Demande d'exécution du budget : les différents Comités demandent ensuite l'exécution du budget auprès du Président. Cette demande précise la destination du Crédit selon la ligne budgétaire.

3- Exécution du budget : après avoir obtenu l'avis favorable du Président, le Trésorier exécute les dépenses suivant les procédures de décaissement existantes. En cela, le Trésorier assure l'émission de chèques fournisseurs.

4- Contrôle de budget: à la fin de chaque exercice, le responsable financier ou le Trésorier apporte une explication sur l'utilisation des recettes et la destination des dépenses, tout en se référant à la prévision.

Section II- Gestion de fonds

A partir des activités de levées de fonds et des demandes de financement, le Conseil de la Jeunesse recevra des fonds destinés pour chaque programme d'activité. Ces fonds sont les patrimoines financiers. Ils sont placés dans la Caisse et dans la Compte banque.

II- 1- Fonds de caisse

Le Conseil de la Jeunesse dispose d'une Caisse qui permet de mettre à la disposition de l'organisation une liquidité de paiement courant des petites caisses. Alors, cette procédure mettre en exergue l'ouverture, l'utilisation et le contrôle de la caisse.

1- Ouverture d'une caisse : chaque projet ou programme doit avoir une caisse qui sera classé par bailleur. Dès l'ouverture d'une caisse, le chargé du programme, c'est-à-dire le Coordonnateur doit désigner par écrit la personne qui sera chargée de la gestion de la caisse. En cela, la gestion des fonds de la caisse ne doit pas être confiée à celui ou celle qui est chargé du contrôle des dépenses.

2- Utilisation de la caisse : le recours à des paiements à travers la caisse doit être limité et ne peut être justifié que s'il s'agit d'un paiement courant dont le montant est inférieur à 400 000 Ar. Les dépenses autorisées sont : Cash Voucher; Petite Caisse ; etc. Notons que, le remboursement des dépenses est effectué par chèque ou par virement bancaire si le montant est supérieur à la somme de 400 000 Ar.

3- Contrôle de la caisse : les pièces justifiant les dépenses doivent être placés dans un coffre spécial, car ils constituent un outil de contrôle. L'opération de contrôle s'effectue quotidiennement et doit être mentionnée sur le journal de caisse avec le commentaire du Coordonnateur du programme. A la fin de chaque mois, un état détaillé de la caisse doit être signé et approuvé par le Coordonnateur.

II- 2- Compte banque

Le Compte banque est indispensable pour une institution sans but lucratif de grande envergure. Il permettra d'assurer la sécurité des fonds pour chaque projet ou programme d'activité. Le Conseil de la Jeunesse dispose d'un compte bancaire qui serait rattaché au compte du Fonds d'Insertion des Jeunes du Ministère de la Jeunesse. La procédure de gestion

du compte banque du Conseil illustre l'ouverture du compte, l'utilisation du compte, les signataires et le contrôle du compte.

1- Ouverture d'un compte : un compte bancaire serait ouvert au nom du Conseil sous le libellé de « Fonds des Jeunes ». Dans ce compte principal, il y a des sous comptes pour chaque projet, car il faut respecter le principe de l'indépendance des comptes.

2- Utilisation de compte : chaque acteur du projet devrait élaborer une Demande d'Achat des fournitures nécessaires à la mise en œuvre du projet dont le montant ne doit pas dépasser le budget prévisionnel. Puis, une Demande d'Avance ainsi qu'une Demande de Service peuvent être établis en cas de besoin immédiat, comme: organisation d'un atelier de formation, organisation d'un cross visite, organisation d'une conférence de presse, etc.

3- Signataires de compte : deux spécimens de signatures sont retenus sur le Compte ouvert auprès d'une banque et du partenaire financier:

- le premier signataire est le Coordonnateur du Conseil ;
- le deuxième signataire est le responsable financier ou le trésorier;

Ces deux signatures sont exigées sur chaque chèque émis, avec obligatoirement la signature du Coordonnateur contresigné par le trésorier. Alors, le Conseil doit communiquer auprès des partenaires financiers les renseignements concernant les personnes chargés de la gestion du compte: N° du compte, nom, spécimen de la signature.

4- Contrôle de compte : il est assuré par le Cour de compte ou le Contrôleur financier selon l'exigence des différents partenaires du Conseil. L'organe de contrôle doit communiquer un rapport et émettre leur avis lors de l'AG et ce rapport sera publié. Ainsi, un état de rapprochement bancaire serait établi par le responsable financier et mettre à la disposition des auditeurs mandatés par les partenaires.

Notons que, le partenaire financier est le seul habilité à clôturer le compte bancaire du projet. Il doit informer la banque par écrit et demander que le solde disponible soit transféré dans leur propre compte ou dans un autre programme similaire.

ANNEXE 2 : MODELE DE RAPPORT FINANCIER

1- Journal de Caisse de l'année N

Date	N° Pièce	Intitulé	Libellé		Montant	
				Recettes	Dépenses	Soldes
			Total			

2- Journal de Banque de l'année N

Date	N° Pièce	Intitulé	Libellé		Montant	
				Débit	Crédit	Soldes
			Total			

3 -Tableau de trésorerie pour l'exercice N

RECETTES		DEPENSES	
Libellé	Montant	Libellé	Montant
- Cotisation annuelle		- Communication	
- Levée de fonds		- Fourniture	
- Dons et legs		- Matériel et équipement	
- Subvention de l'Etat		- Fonctionnement	
- Aides financiers		- Honoraires	
- Autres...		- Restauration	
TOTAL RECETTES		TOTAL DEPENSES	
Solde au 31/12/N			
Situation de caisse			
Banque au 31/12/ N			

4- Situation en fin d'exercice

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
Caisse		Capital	
Banque		Résultat de l'exercice	
TOTAL ACTIF	TOTAL PASSIF

5- Compte de résultat

RUBRIQUES	MONTANT
Recette sur vente ou prestations de services	
Autres recettes sur activités (cotisation, levée de fonds,...)	
Autres recettes (subvention, aides financières, dons,...)	
Intérêt sur les placements financiers	
TOTAL DES RECETTE SUR PRODUITS
Dépenses sur achats (matériels, fournitures divers,...)	
Charge fiscal (impôts et taxes)	
Autres charges (charge personnel, frais administratif, ...)	
TOTAL DEPENSES SUR CHARGES
SOLDE : (RECETTE –DEPENSE) DE L'EXERCICE A
Variation des créances d'exploitation N/N-1	
Variation des dettes d'exploitation N/N-1	
Variation des stocks N/N-1	
Correction relatives aux emprunts	
Correction relatives aux immobilisations	
RESULTATS DE L'EXERCICE

6 -Variation de l'avoir net au cours de l'exercice

RUBRIQUE	MONTANT
Avoir net à l'ouverture de l'exercice	
Avoir net à la clôture de l'exercice	
TRESORERIE : (AUGMENTATION (+) ou DIMINUTION (-)
Apport net (+) ou retrait net (-) de l'exploitant	
Solde (Recettes – Dépenses) de l'exercice)	
Autres mouvements de trésorerie hors activité	
TRESORERIE : (AUGMENTATION (+) ou DIMINUTION (-)

ANNEXE 3 : EXTRAIT DE LISTE DES ASSOCIATIONS DES JEUNES

N°	Nom de l'Association	Siège et date de création	Adresse/Contact
01	F N J A	Lot IVM7 Ambodivona Antananarivo 101	Lot IVM7 Ambodivona Tél 22 658 67
02	M E V A	Bloc 402CD Ambatomaro Antananarivo 101	Bloc 402CD Ambatomaro Tél 033 11 846 32
03	T A M P I K R I	CNPC porte 23 derrière poste Antanimena Antananarivo 101	CNPC porte 23 derrière poste Antanimena Tél 22 694 70 032 40 447 32
04	A E D F	Lot 483 cité civile Ambohipo Antananarivo 101	Lot 483 cité civile Ambohipo Tél 032 40 287 90 033 12 115 32
05	Hasin'ny Tanora Malagasy (HTM)	Lot VH44 Amparibe Antananarivo 101	Lot VH 44 Amparibe Tél 22 692 67 032 40 319 36
07	Jeunesse Adventiste		Pk 6, RN 2 Soamanandrany Antananarivo 101 Tél 22 404 65
08	Confédération des Associations de Jeunesse	DGJS Ankorondrano	Lot IVM7 Ambodivona Antananarivo 101 Tél 22 658 67
09	T A K	Falda Antanimena Antananarivo 101	Falda Antanimena Porte 15 Tél 033 12 119 34
10	F T M M (Fivondronan'ny Tanoro Mifampitaiza sy Mifanoro)		II H 2 GFS Nanisana Tél 033 12 308 47
11	F T M T K	ECAR vohitsoa Ambohimena E.mail:ftmtk@madawel. Com	Foibe Nat. Vohitsoa/Ambohimen B.P 270 Antsirabe 110 Tél:44 486 27 033 11 177 76
12	TAMSIMIM	Lot III 024 Manjara fort voyron	Lot III 024 Manjara fort voyron
	FENASOBE	Lot 446	Lot VTD5DJ

xvii

13		Cité Ampefiloha Antananarivo 10	Ambohipo Tél: 032 02 459 99
14	C S T (Club Soa Tsiriry)	Lgt 34 cité Fivondronana Anosipatrana Antananarivo 101	Lgt 34 cité Fivondronana Anosopatrana
15	ASSOCIATION TSIRIRY	Lot IVO 215 Antohomadinika atsimo Antananarivo 101	Lot IVO 215 Anthomadinika atsimo
16	AMadA	LOT IVI80 Mandialaza Ambodivona Antananarivo 101	Lot IVI80 Mandialaza Ambodivona 033 11 293 72
17	F T M	Lot 4 bis Ambatolampy Behenjy	Lot 4 bis Ambatolampy Behenjy
18	UN JEU DE MADA	Lot IVI 80 Mandialaza Ambodivona	Lot IVI 80 Mandialaza Ambodivona 033 11 293 72
19	U C J G	IVI 11 A Andravoahangy Tsena Antananarivo 101	IVI 11 A Andravoahangy Tsena
20	LAMINA Ainga Vao	Lot VK 40 Ambohimanoro Antananarivo 101	Lot vk 40 Ambohimanoro
21	S O S Avenir	Lot IIF 70 Ambondrona Antananarivo 101	Logt 248 Cité Ambodin'Isotry Tél 22 412 51
22	Secours des Travailleurs Malagasy	Logt 248 cité Ambodin'Isotry	Talatamaty
23	FIKRIZAMA	Lot III X 255 C Andavamamba Antananarivo 101	B.P 1140 Antananarivo 101 Tél: 22 240 62
24	A J C D	Quartier Général Andohalo Antananarivo 101	B.P 3138 Tél:24 312 ; 345 99 032 02 359 42
		Logt 1936 Ambony	B.P1228

xviii

25	A M E / R A V I N A L A	Cité 67ha Nord Est Antananarivo 101	Tél:22 357 97
26	C D T	LOGT 10 Cité des professeurs Manakambahiny Antananarivo 101	Lot 10 cité des professeurs
27	M A R O L E F A		Rovan'ny Tovovavy Antanimena 92 arabe Lenine 032 07 903 99
28	C O D E M M	Logt 2113 315 67ha Nord Est Antananarivo 101	Logt 2113 315 / 67ha Nord Est
29	F K Z / F	II H 26 FC Ampasampito-Nanisana Iadiambola Fir V Antananarivo 101	II H 26 FC Ampasampito Nanisana Iadiambola FirV
30	P S P	Lot II F 31 Faravohitra Antananarivo 101	Lot II F 31 Faravohitra Tél: 033 11 486 31
31	M A . M A	Lot I V D 133 bis Antsararay Ambohimanarina Antananarivo 101	Lot I V D 133 BIS Antsararay Ambohimanarina Tél:032 04 348 16
32	V P K T (Vovonam- Pirenena Katolikan'ny Tanora)	CNPC Antanimena Antananarivo 101	032 40 660 07 CNPC porte 21 B.P 667 Antanimena
33	A T R I K A	Lot II H 124 A Soavimasoandro Antananarivo 101	Lot II H 124 A Soavimasoandro
35	Malagasy Iray (M.IRAY)	Lot 2048 bis, 67 Ha Nord	Lot 2055, 67Ha Nord Est 032 02 650 76
34	Cercle des cadres pour le Développement de la province de Toliara		Lot 10 cité des prof Manakambahiny Antananarivo 101
35	CLUB UNESCO SODINA		Lot AI 4 n° 1 Ankadivoribe Antananarivo 102
36	Organisation Libre pour le		Lot IVO 80

	Développement du Nord Ouest de Madagascar		Mandialaza Ambodivona TANA 101
37	FKZ IFARIHY		Lot III C 65 Bis Ifarihy-Ankaraobato Antananarivo 102
38	Fikambanan'ny Tanora Mihoitra		Lot 4 bis Ambatolampy-Behenjy
39	ASSOCIATION TSIRIRY		Lot IVO 215 Ambohimadinika Atsimo TANA 101
40	Solidarité des Jeunes Respectueux		Logt 2079/2 bis 67 Ha Nord Ouest Antananarivo 101
41	Samaritana Tsara Fanahy (FLARM)		B.P 1400 Antananarivo 101
42	A JA A B		Bloc 54 B Cité Ambohipo Antananarivo 101
43	FITATA		033 11 585 27 E.mail Fanja(ONG)<< fanja elisa @ yahoo.fr
44	ONG FELANA		Lot CF 47, Faliarivo Ampitatafika B.P 8427 TANA 101
45	Tanora Iray Vatsy TIV/JIC		3, rue campan, Antanimena EKAR TANA 101
46	Birao Iraisan'ny Mpampiofana Tanora Tantsaha (BIMTT)		Lot A 159, rue jôel Rakotomalala- Faravohitra TANA 101

ANNEXE 4 : EXTRAIT DE LISTE DES ONG

N°Cl	Date du 1 ^{ière} Accord de Siège	Dénomination	Adresse	Secteur d'activité	Cible
02 BELG	29 Oct 00	Care International	Antananarivo/ BP 783/CP :101 Tél 22 411 83 Analamanga	Travaux d'assainissement, Santé, scolarisation	Enfant et famille en detresse
20 US	20 Fev 92	Adventist Developpement and Relief Agency	Face EPP Ambatomaro/CP: 101, Tél:22 523 20, Analamanga	Infrastructure, Environnement, Scolarisation, Santé, Formation, Nutrition, Réinsertion sociale, Secours d'urgence	Populatio n générale
02 US	10 Juillet 01	Jereo Salama Isika Research Training Institute, Inc	Immeuble Santa Antenimena/CP: 101, Analamanga	Santé	Enfant Populatio n en générale
19 US	15 Mars 99	Habitat For Humanity Madagascar	Lot II A 23 Antaninandro/ CP : 101, Tél : 22 493 62 Analamanga	Réinsertion sociale	Personnes démunies
05 US		Catholic Relief Service	I W 27 D Rue François Vitorri Ankorahotra BP : 6073/ CP 101 Tél ; 22 665 65, Analamanga	Formation des personnels médicaux, Secours d'urgences, Scolarisation, Droit de l'homme, Nutrition et santé	Populatio n rurale et enfant, Famille en détresse

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
LISTE DES ABREVIATIONS	ii
LISTE DES FIGURES	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
TEXTES JURIDIQUES	v
LISTE DES ANNEXES	vi
SOMMAIRES	vii
 INTRODUCTION	 1
PREMIÈRE PARTIE : BREF APERÇU DES INSTITUTIONS SANS BUT LUCRATIF À MADAGASCAR	 4
Chapitre I : Environnement de l'institution sans but lucratif	5
Section I : Bref aperçu de l'institution sans but lucratif à Madagascar	5
I- 1 : Définition de la terminologie ISBL	5
I- 2 : Typologie des institutions sans but lucratif	7
- L'Association	7
- L'Organisation Non Gouvernementale	8
I-3 : Ressources financières des Institutions Sans But Lucratif	8
- Les ressources d'origine publiques	9
- Les ressources privées	9
Section II : Constitution d'une institution sans but lucratif	10
II-1 : Déclaration d'existence	10
II-2 : Demande d'agrément	10
II-3 : Avantages des ISBL	11
Section III : Différence entre ISBL et autres entités	11
III-1 : Objectifs	11
III-2 : Fiscalité	12
III-3 : Comptabilité	12
Chapitre II : Présentation du Conseil de la Jeunesse Madagascar	13
Section I: Objectifs et vision	13
I-1 : Objectifs	13
I-2 : Vision	13

Section II : Structure et organigramme du Conseil de la Jeunesse	14
II-1 : Structure	14
II-2 : Organigramme.....	14
II-3 : Mission du Conseil de la Jeunesse Madagascar.....	15
- Interlocuteur du Ministère de la Jeunesse des Sports et de la Culture.....	15
- Recherche des démarches prospectives pour la promotion de la Jeunesse.....	15
Section III : Organisation et fonctionnement du Conseil de la Jeunesse	16
III-1 : Organisation interne du Conseil de la Jeunesse.....	16
- Assemblée Générale.....	16
- Secrétaire Exécutif	16
- Coordonnateur.....	16
III-2 : Relation du Conseil de la Jeunesse avec les structures étatiques	17
- Contribution des structures étatiques dans la constitution du Conseil.....	17
- Collaboration dans la mise en œuvre de la Politique Nationale de la Jeunesse.....	17
III-3 : Management du Conseil de la Jeunesse.....	18
- Direction du Conseil de la Jeunesse Madagascar	18
- Gestion du Conseil de la Jeunesse Madagascar	18
- Contrôle du Conseil de la Jeunesse Madagascar	19
Chapitre III : Cadrage théorique du travail de restructuration	20
Section I : Généralité sur la restructuration organisationnelle	20
I-1 : Définition des termes restructuration et organisation.....	20
- Restructuration	20
- Organisation	21
I-2 : Objectif de la restructuration organisationnelle	21
- Recherche de fonds d'origine privée	21
- Recherche du partenariat.....	21
- Recherche d'une meilleure coordination des ressources	22
Section II : Théories de contingences	22
II-1 : Facteurs de contingences.....	23
- Contraintes environnementales	23
- Choix stratégique	23
- Facteur technologique	23

II-2 : Configuration organisationnelle.....	23
- Structure simple	24
- Système mécanique.....	24
- Bureaucratie professionnelle.....	24
Conclusion partielle.....	25
 DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES EXISTANTS.....	26
Chapitre I : Diagnostic des cadres juridiques et politiques relatifs au CJM	27
Section I : Identification des opportunités du Conseil de la Jeunesse.....	27
I-1 : Existence de la Charte Africaine et du rapport mondial sur la jeunesse	28
- Charte Africaine de la Jeunesse	28
- Rapport des Nations Unies sur la Jeunesse.....	28
I-2 : Promulgation de la Politique Nationale de la Jeunesse et du décret n°2006-728	28
- Politique Nationale de la Jeunesse.....	29
- Décret relatif à l'organisation et le fonctionnement du Conseil de la Jeunesse.....	29
Section II : Identification des menaces du Conseil de la Jeunesse.....	29
II-1 : Insuffisance de concrétisation des rapports mondiaux sur la Jeunesse.....	30
- Manque de lobbying à l'échelle internationale	30
- Manque de plaidoyer auprès du pouvoir central.....	30
II-2 : Absence de l'effectivité de l'application du décret n°2006-728 et de la PNJ.....	31
- Manque de plan stratégique et opérationnel pour la promotion de la Jeunesse.....	32
- Manque de volonté politique des dirigeants	32
Chapitre II : Diagnostic de l'environnement interne du CJM.....	33
Section I : Identification des forces du Conseil de la Jeunesse Madagascar.....	33
I-1 : Grande structure fortement décentralisée.....	34
- Couverture nationale du Conseil de la Jeunesse	34
- Structure décentralisée	34
I-2 : Existence des partenaires techniques et financiers.....	34
- Diversité des Associations et des ONG intervenant en faveur des jeunes.....	35
- Multiplicité des structures d'appui des initiatives des jeunes	35
Section II : Identification des problèmes organisationnels du Conseil	35
II-1 : Faiblesse du mécanisme de coordination.....	35
- Absence de l'ajustement mutuel et de la supervision directe	36
- Absence de standard de procédures et des résultats.....	36

II-2 : Faiblesse de la capacité structurelle	37
- Absence de répartition des tâches, ni de division du travail	37
- Absence de clarification de la relation de subordination	37
Chapitre III : Risques de la défaillance structurelle et organisationnelle.....	38
Section I: Analyse des risques des cadres politiques et sociaux	38
I-1 : Abrogation des textes juridiques	39
I-2 : Emergence des groupes de pression	39
Section II : Analyse des conséquences de la défaillance organisationnelle	40
II-1 : Détérioration de la notoriété du Conseil de la Jeunesse.....	40
II-2 : Perte de crédibilité devant les partenaires techniques et financiers	40
Conclusion partielle.....	42
TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS D’ACTIONS.....	43
Chapitre I : Amélioration du cadre juridique et politique	44
Section I : Reforme des textes juridiques.....	44
I-1 : Lobbying pour l’application des rapports mondiaux sur la Jeunesse.....	44
I-2 : Réforme de la Politique Nationale de la Jeunesse.....	44
I-3 : Amendement du décret n°2006-728.....	45
Section II : Normalisation des documents administratifs.....	45
II-1 : Mise en place d’un mécanisme de coordination	45
- Ajustement mutuel	47
- Supervision directe.....	47
- Standardisation des résultats	47
II-2 : Nouveau organigramme du Conseil de la Jeunesse Madagascar.....	48
- Organe décisionnel.....	48
- Structure de coordination.....	49
- Cellule opérationnelle	49
II-3 : Standardisation de manuel de procédures de la gestion de trésorerie	49
- Encaissement.....	49
- Décaissement	50
- Flux de trésorerie	51
Chapitre II : Professionnalisation du Conseil de la Jeunesse Madagascar.....	54
Section I : Stratégie d’intervention du Conseil de la Jeunesse Madagascar	54

I-1 : Approche et méthodologie d'intervention du Conseil.....	54
I-2 : Valeurs fondamentales partagées au sein du Conseil.....	54
Section II : Stratégie de management du Conseil de la Jeunesse Madagascar	55
II-1 : Mode de direction	55
- Direction participatif par objectif.....	55
- Division rationnelle du travail	56
II-2 : Outils de gestion.....	56
- Statut et règlement intérieur.....	56
- Manuel de procédures administratives et financières	56
- Job description	56
II-3 : Outils de contrôle	58
- Rapports financiers	58
- Rapports de suivi-évaluation.....	58
Chapitre III : Système de gestion des changements organisationnels.....	59
Section I : Intégration des mouvements associatifs des jeunes	59
I-1 : Plaidoyer auprès des dirigeants et concertation des parties prenantes	59
I-2 : Représentativité et crédibilité du Conseil de la Jeunesse Madagascar.....	59
I-3 : Signature de la convention collective.....	60
Section II : Stratégie de développement du Conseil de la Jeunesse Madagascar	61
II-1 : Activités relatives au projet de restructuration organisationnelle du CJM	61
II-2 : Budget de restructuration du Conseil de la Jeunesse Madagascar.....	63
II-3 : Résultats attendus et impacts du travail de restructuration du Conseil.....	65
CONCLUSION GENERALE.....	66
BIBLIOGRAPHIE	ix
ANNEXE 1 : EXTRAIT DE MANUEL DE PROCEDURES	x
ANNEXE 2 : MODELE DE RAPPORT FINANCIER.....	xiv
ANNEXE 3 : EXTRAIT DE LISTE DES ASSOCIATIONS DES JEUNES.....	xvi
ANNEXE 4 : EXTRAIT DE LISTE DES ONG.....	xx
TABLE DES MATIERES	xxi