



REPUBLIQUE DU BENIN

*_*_*_*_*

MINISTERE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

*_*_*_*_*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

*_*_*_*_*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

ET DE MAGISTRATURE

(E.N.A.M)

*_*_*_*_*

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

OPTION:

MANAGEMENT

FILIERE:

MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

ANALYSE DU SYSTEME DE MOTIVATION DU
PERSONNEL ADMINISTRATIF DE L'UAC : CAS DE LA
FLASH

Réalisé par :

Yazid B. Oladogou ADGNIKA

Sous la direction de :

Maître de stage:

Mme FALADE Isabelle

Secrétaire générale de la FLASH

Directeur de mémoire :

M. Martin DAVOH,

enseignant à l'ENAM

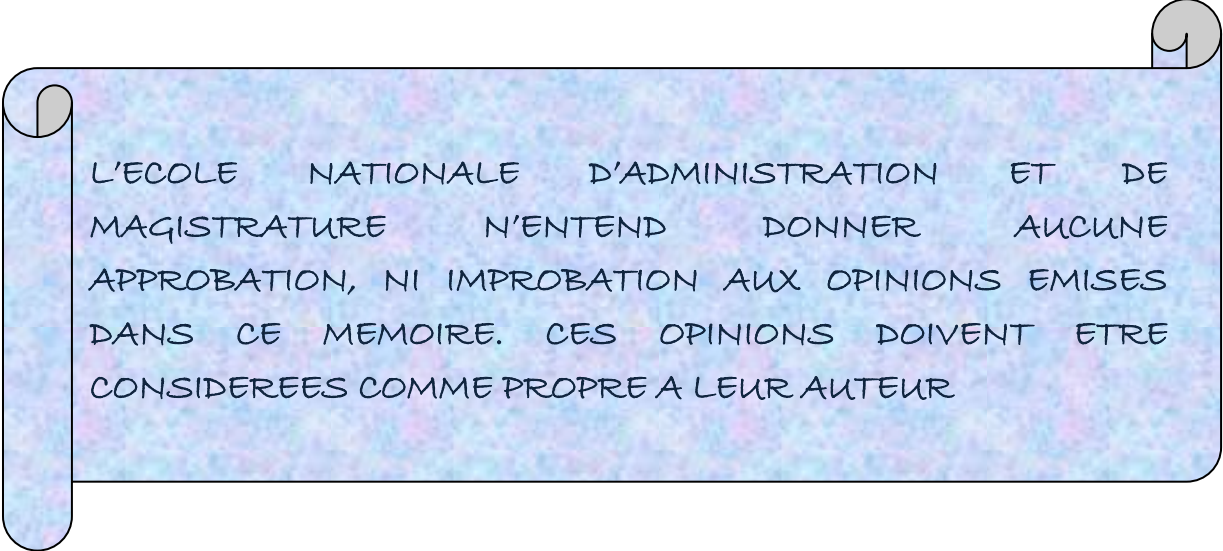
Septembre 2014

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Edouard AHO

VICE-PRESIDENT : Véronique ZOCLI

DECLARATION D'ENGAGEMENT



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

DEDICACES

Ce travail je le dédie à :

- ✚ L'être suprême pour tout ce qu'il fait pour moi ;
- ✚ Mes géniteurs ADEGNIKA Saliou et OLOUKPEDE Cécile, puissiez-vous être bénis pour votre amour§ et les sacrifices consentis ;
- ✚ Mes frères et sœurs, voyez par ce travail les fruits de votre soutien
- ✚ ADEGNIKA Sadam et ADEGNIKA Zoul-kifoul, faites mieux que ceci ;
- ✚ AGNIKPE Serena pour son soutien
- ✚ Tous ceux qui m'ont soutenu d'une manière ou d'une pour la réalisation de ce travail .

REMERCIEMENT

Ma profonde gratitude à l'endroit de :

- + Madame Isabelle FALADE, mon maître de stage pour sa permanente disponibilité et pour les informations fournies ;
- + Madame Carine TCHIAKPE, pour son soutien ;
- + Tout le personnel de la FLASH particulièrement celui du secrétariat général pour leur apport dans mes recherches ;
- + Monsieur Cadnel HOUNSA ; pour tout le soutien qu'il m'a apporté durant ma formation ;
- + Tous les enseignants de l'ENAM, cette formation sans vous n'aurait pas aboutir ;
- + Tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail ;
- + Tous les éminents membres du jury pour avoir accepté apprécier ce travail ;

LISTE DES SIGLES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

Tableau2 : tableau de bord de l'étude

Tableau 3 : Répartition des données d'enquête relatives au problème 1

Tableau 4: Répartition des données d'enquête relatives au problème spécifique 2

Tableau 5: Répartition des données d'enquête relatives au problème spécifique 3

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Représentation des données d'enquête relatives au problème spécifique 1

Graphique 2 : Représentation des données d'enquête relatives au problème spécifique 2

Graphique 3 : Représentation des données d'enquête relatives au problème spécifique 3

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE 1^{er} : cadre institutionnel de la problématique de l'étude

Section 1 : cadre physique de l'étude et observations de stage

Paragraphe 1 : présentation de la Faculté des Lettres Arts et Sciences Humaines

Paragraphe 2 : état des lieux

Section 2 : ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

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

CHAPITRE 2^{ème} : cadre théorique de l'étude et conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Section 1 : cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : cadre théorique de base de l'étude

Paragraphe 2 : méthodologie de l'étude

Section 2 : collecte des données, analyse et établissement de la problématique

Paragraphe 1 : Enquêtes de vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : approches de solution et conditions de leur mise en œuvre

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES



INTRODUCTION GENERALE

La problématique de motivation du personnel est devenu un enjeu crucial pour les organisations privées ou publiques, surtout dans un contexte actuel marqué par le ralentissement du rendement de personnel. Motiver le personnel doit être un des objectifs de la gestion des ressources humaines, car un personnel représente un atout clé pour la performance d'une structure. Il semble donc utile dans ce mémoire de s'intéresser au système de motivation du système administratif de la faculté des lettres, arts, et sciences humaines(FLASH) afin d'identifier les leviers dont elle dispose pour maintenir la motivation de son personnel administratif. Il s'agira de savoir si le personnel administratif de la FLASH est motivé. S'il l'est réellement, quels sont les facteurs qui sont à la base de cette motivation et quels sont les plus motivants ? S'il ne l'est pas, quelles sont les causes de ce défaut et quelle stratégie managériale pourrait-on mettre en place en vue d'une meilleure motivation du personnel et donc d'une optimisation de son rendement. C'est au regard de ces interrogations que nous avons décidé d'axer notre réflexion sur le thème : « **Analyse du système de motivation du personnel administratif de la FLASH** ». Le développement du présent thème sera structuré en deux parties à savoir :

- ✓ une première partie globalement consacrée à l'état des lieux c'est-à-dire l'identification et la description du problème ;
- ✓ une deuxième partie réservée à l'analyse du problème et à la formulation des recommandations.

Mais l'on ne saurait aborder ses deux parties sans présenter la structure organisationnelle de la FLASH de même que sa mission et spécifiquement celle de son secrétariat général qui nous a accueilli dans le cadre de notre stage académique.



CHAPITRE PREMIER :

CADRE INSTITUTIONNEL DE LA
PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Ce premier chapitre traitera successivement du cadre physique de l'étude et des observations de stage d'une part, puis de la problématique de recherche d'autre part.

SECTION 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage

Paragraphe 1 : Présentation de la Faculté des Lettres

Arts et Sciences Humaines

A- Missions de la FLASH

La Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines, à sa création, s'est vu attribuer des missions et des objectifs aussi bien sur le plan pédagogique qu'administratif.

Au plan pédagogique, les missions de la Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines consistent à :

- donner une formation de culture générale et des compétences spécifiques aux étudiants et à les rendre capables pour emploi ;
- offrir des formations conduisant aux diplômes d'études doctorales des enseignements supérieurs conformément aux textes en vigueur à l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) ;
- dispenser une formation à la recherche scientifique au sein des laboratoires ;
- assurer le perfectionnement et la formation continue des personnels des entreprises privées et toute structure étatique qui en exprime le besoin.

Au plan administratif, la FLASH a pour mission d'établir des actes et des documents administratifs et d'assurer le bon fonctionnement du système administratif.

B- Structure organisationnelle de la FLASH

La Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines est dirigée par une équipe décanale composée du Doyen chargé de la mise en œuvre de la politique de développement de la faculté et du Vice-doyen chargé des affaires pédagogiques. Le Doyen dispose d'un secrétariat particulier (SP) pour le traitement des questions d'ordre confidentiel et personnel.

En vue d'accomplir les différentes missions administratives à elle assignées, la FLASH dispose d'une Administration dirigée par le Secrétaire Général d'Entité (SGE) qui coordonne les différents services et les départements. Les services administratifs de la FLASH sont :

- le Secrétariat Administratif ;
- le service des finances, du matériel et de la maintenance ;
- le service de la scolarité et des examens ;
- le service de la documentation et des archives.

Chaque service de la FLASH a un rôle précis à jouer dans le cadre de la mise en œuvre des activités et de l'atteinte de ses objectifs.

Rôles et responsabilités des différents services de la FLASH.

- **Le Secrétariat Général d'entité (SGE)**

Le Secrétariat Général d'entité a pour mission principale, la coordination des activités des différents services (Administratifs et pédagogiques) de la FLASH.

Il est dirigé par le Secrétaire Général d'Entité (SGE) assisté du chef du secrétariat administratif. Le Secrétariat Général est hiérarchiquement rattaché au décanat de la FLASH. Il est chargé d'assister le Doyen dans l'administration et la bonne gestion de la Faculté ; de transmettre les actes administratifs et correspondances au Doyen ; de soumettre à la signature du Doyen les projets d'actes administratifs et les correspondances ; de gérer le personnel administratif, technique et de service ; de faire des suggestions au Doyen pour la bonne gouvernance de la Faculté et d'assurer le secrétariat des différents conseils pédagogiques.

- **Le secrétariat administratif (SA)**

Le SA est chargé de l'organisation et de l'exécution des tâches administratives et du courrier administratif. Il s'occupe entre autres de l'enregistrement du courrier « arrivée » et de leur ventilation selon les instructions du Doyen; du classement de ce courrier ; de la présentation des documents et correspondances à expédier et de l'enregistrement du courrier « départ ».

Paragraphe 2 : Etat des lieux

A- Etat des lieux

Notre stage académique dans les locaux du secrétariat général de la FLASH nous a permis de nous imprégner des pratiques en ce qui concerne la Gestion des Ressources Humaines. Ce qui a le plus marqué notre passage est le système de motivation du personnel de cette faculté.

Pour faire donc l'état des lieux, nous avons choisi de nous intéresser à certains facteurs pouvant accroître le rendement du personnel de cette structure dont les plus importants sont :

- La fiche de poste ;
- les conditions de travail ;
- la motivation

- **La fiche de poste**

La fiche est un document de gestion et d'organisation à l'intérieur duquel sont décrites les responsabilités, les activités et les tâches d'un poste ainsi que les profils d'exigence. Elle sert d'instrument de gestion pour les supérieurs.

Elle leur permet de :

- ✓ Fixer plus facilement des objectifs au titulaire du poste ;
- ✓ Déceler et de corriger immédiatement les lacunes organisationnelles ;
- ✓ La classification des postes et renseigne sur l'entendue du secteur d'activité ;
- ✓ exigences du service ;
- ✓ Les responsabilités ainsi que les attributions et les risques inhérents au poste de travail.

En l'absence de fiche de poste, l'agent se trouve privé d'objectif à atteindre, de responsabilité à honorer, de sorte que le poste n'est guère plus qu'une source de rémunération pour les agents sans que ceux –ci offrent le travail pour lequel ils sont payés. Le fait de se voir fixer des objectifs précis

constitue une vraie source de motivation dans la mesure où il permet au travailleur de se sentir intégré à la politique globale de l'organisation.

Or la FLASH n'a pas défini les postes, de sorte que les travailleurs se contentent au quotidien d'attendre éventuellement des ordres de leur supérieur hiérarchique.

Conclusion partielle1 : inexistence d'une fiche de poste pour le personnel administratif de la FLASH

- **les conditions de travail**

Les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent, ou freinent l'activité des travailleurs.

Elles peuvent constituer selon le cas un autre facteur de motivation ou de démotivation dans une structure. Les conditions de travail sont motivantes quand le personnel jouit d'une marge importante d'autonomie dans l'organisation de son travail, travaille dans les locaux agréables et spacieux. Lorsque le travail ne s'exécute pas dans ces conditions, il présente une vraie source de démotivation pour le personnel qui ne peut être efficient. Il s'agira donc de voir l'état du cadre et des outils de travail.

- **Le cadre de travail**

Le bureau qui abrite le secrétariat administratif de la FLASH est très restreint. En effet, avec sa surface d'environ 20m², il compte deux bureaux, un meuble de rangement, une armoire à deux battants, une table, six chaises dont quatre en bois et deux semi-bourrées, un tabouret et un effectif de cinq agents. Du coup, il est presque impossible de se déplacer à l'intérieur quand un usager est reçu dans ce bureau éclairé d'une seule lampe mal disposée. Il en est de même pour la plupart des bureaux de la FLASH. Il faut constater que les chefs

de Département, les chefs de Département adjoints et leurs secrétaires occupent le même bureau. C'est en même temps, ce bureau qui sert à la conservation des archives de ces départements.

Les examens de la FLASH sont organisés par la scolarité et le Secrétariat Général. A la veille de ces examens, les agents du SG sont souvent stressés à cause du manque d'amphi à la FLASH. Ils doivent faire des demandes de salles à d'autres établissements universitaires avant de pouvoir bien gérer l'effectif pléthorique des étudiants dans les amphis pendant les examens. Aussi, faut-il signaler que des compositions sont organisées les week-ends et les jours de fête à cause du manque d'infrastructures. Par ailleurs, le bureau du Secrétariat Général de la FLASH a été délocalisé du décanat à cause du manque d'infrastructures.

Conclusion partielle 2 : insuffisance des: insuffisance des infrastructures administratives et Exigüité des bureaux existants

- **Outils du travail**

Le micro ordinateur du Secrétariat Général ne dispose pas d'anti-virus et de la connexion internet. Les fichiers sont parfois infectés par les virus informatiques. A tout ceci s'ajoute l'inexistence d'une photocopieuse. Et, pour la multiplication du courrier, il faut faire recours au secrétariat particulier, à la photocopieuse de la comptabilité ou au centre commercial. La faculté a en effet mis à la disposition de l'agent de liaison un moyen roulant, une motocyclette. Ce matériel vient répondre à un besoin pratique car les services administratifs sont assez éloignés les uns des autres .a tout ceci s'ajoute la non mise à disponibilité à temps des fournitures de bureaux au personnel de la FLASH par le rectorat, ce qui retarde parfois le travail administratif de la faculté.

Conclusion partielle 3 : vétusté et insuffisance des outils de travail

- **La motivation**

La rémunération, la mobilité et la formation nous serviront de repères pour l'analyse de ce facteur

- **La rémunération**

La rémunération est la contrepartie de la prestation fournie par le travailleur. Elle a deux fonctions principales : elle renouvelle la force de travail de l'employé et lui permet de satisfaire ses besoins de base.

A la FLASH, le système de rémunération n'est organisé ni au prorata des compétences, ni par rapport au rendement des agents. Ceci s'explique d'ailleurs par l'absence d'une politique de rémunération. La rémunération varie plutôt en fonction de l'ancienneté et l'avancement d'échelons et est automatique après chaque deux ans. Au total, la rémunération, telle qu'elle est actuellement structurée à la FLASH, n'est pas un réel facteur de motivation pour le personnel.

Par ailleurs, bien des agents estiment qu'ils ne sont pas payés à leur juste valeur et soutiennent qu'il y a violation de la règle selon laquelle à fonction égale la rémunération doit être égale. La gestion du personnel administratif de la FLASH ne permet pas de faire une individualisation du salaire afin de rémunérer chaque agent en fonction de son rendement.

Conclusion partielle 4 : inexistence d'une bonne politique de rémunération pour le personnel administratif de la FLASH

- **La formation**

Former le personnel, c'est mettre en œuvre un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés afin de permettre aux employés d'améliorer leurs connaissances, habiletés et aptitudes, toutes choses qui leur permettent d'accomplir leurs tâches avec efficacité, facilité et aisance pour l'atteinte des objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels. La formation est un moyen d'accroître le sentiment d'appartenance d'un employé car un salarié bien formé accomplit bien ses tâches et est forcément satisfait d'apporter sa contribution à l'atteinte des résultats de l'organisation. LA FLASH ne dispose pas d'un plan de formation pour son personnel administratif ce qui ne permet pas l'amélioration et la mise à jour des compétences et des aptitudes de ce personnel au travail.

Conclusion partielle5: inexistence d'un plan de formation pour le personnel administratif de la FLASH

- **La mobilité**

La mobilité est un moyen de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle peut être horizontale (affectation/redéploiement), verticale (promotion) ou géographique (mutation). Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, les potentiels disponibles et les désirs exprimés par les salariés. Elle permet d'assurer l'adéquation entre les compétences disponibles et les emplois et de corriger les déséquilibres quantitatifs et qualitatifs qui peuvent apparaître dans les ressources humaines d'une organisation. Comme nous l'apprend Jean-Marie PERETTI dans son ouvrage consacré à la “ **Gestion des Ressources Humaines**” 9^e édition, collection dirigée par J-P HELFER & J. ORSONI, « la carrière dans une entreprise est une succession d'affectations ». Dans un système de fonction publique de carrière comme celui du Bénin et plus précisément celui de LA

FLASH, elle doit être judicieusement mise en œuvre à travers une stratégie idoine. afin d'éviter aux agents la sclérose et les frustrations qui sont consécutives à la durée excessive passée à un même poste. C'est en cela que Jean-Pierre CITEAU affirme que lorsqu'elle est bien gérée, la mobilité répond aux souhaits de l'agent et lui permet de changer d'emploi ou de qualification ; elle vise à donner à l'agent des opportunités d'acquérir de nouvelles expériences professionnelles, de s'adapter aux changements continus de son environnement professionnel, d'assumer de nouvelles responsabilités et de se voir confier des charges plus importantes ce qui n'est pas malheureusement le cas à la FLASH, car les agents ne sont pas trop mobiles et passent des durées excessive à un même poste, ce qui crée la sclérose et les frustrations.

Conclusion Partielle6: système de mobilité peu performant

B- Inventaires des résultats de l'état des lieux et regroupement des problèmes par centres d'intérêt

❖ Inventaires des faiblesses

- Mauvaise politique de rémunération pour le personnel administratif de la FLASH
- Inexistence d'une fiche de poste pour le personnel administratif de la FLASH
- Vétusté et insuffisance des outils de travail
- Insuffisance des infrastructures administratives et Exigüité des bureaux existants
- Inexistence d'un plan de formation pour le personnel administratif de la FLASH
- Politique de mobilité peu performante

TABLEAU 1 : regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

CENTRE D'INTERET	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES
MOTIVATION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DE LA FLASH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mauvaise politique de rémunération du personnel administratif de la FLASH ; ▪ absence d'identification des besoins en formation continue pour le recyclage. ; ▪ Faible mobilité du personnel administratif de la FLASH. 	Faible motivation du personnel administratif de LA FLASH	Problématique d'une motivation efficace du personnel de la FLASH
FICHE DE POSTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ non fixation des objectifs ; ▪ absence de définition et de clarification des poste. 	Inexistence d'une fiche de poste	Problématique de l'existence d'une fiche de poste
Conditions de travail de la FLASH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ absence de moyens de communication interne ; ▪ absence d'intranet et d'internet au Secrétariat Général ; ▪ retard dans la mise à disposition des fournitures ; ▪ vétusté et insuffisance des outils informatiques ; ▪ exiguité des bureaux ; ▪ insuffisance des infrastructures administratives. 	Mauvaises conditions de travail	Problématique des conditions de travail à FLASH

SECTION 2 : Ciblage de la problématique

Paragraphe1 : Choix et spécification de la problématique.

A- Choix de la problématique

L'inventaire des divers problèmes que rencontre la FLASH, nous laisse percevoir que tous les centres d'intérêts identifiés présentent des problématiques sérieuses auxquelles il faudra faire face afin de trouver des solutions adéquates. Les trois principales problématiques inventoriées sont :

- problématique de la faible motivation du personnel administratif de la FLASH ;
- problématique de l'inexistence d'une fiche de poste ;
- problématique d'une mauvaise condition de travail ;

Toutefois, de toutes les problématiques identifiées nous ne saurions retenir qu'une. Ce choix ne se fera pas au hasard mais sera guidé par le souci de la mise en application des notions acquises au cours de notre cycle universitaire management des services publics ,l'acuité avec laquelle cette problématique se pose au niveau de la FLASH mais aussi le degré d'intérêt de la résolution de ces problèmes pour une amélioration des services du SGE par ricochet de la FLASH .C'est dans ce cadre donc que nous avons décidé d'axer notre réflexion sur le thème « ANALYSE DU SYSTEME DE MOTIVATION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DE LA FLASH » .

JUSTIFICATION DU SUJET

Le choix de notre sujet de mémoire se fonde sur le fait que de nos jours, les organisations qui émergent sont celles qui accordent une place de choix aux hommes et femmes qui y travaillent.

En cela, JEAN BODIN nous rappelle avec éloquence qu'« il n'y a de richesse que d'hommes »

Cette richesse qui joue un rôle prépondérant dans la production des biens et services gagnerait à être valorisée. Telle n'est malheureusement pas le cas à la flash où le personnel administratif vit une situation de démotivation générale. Les autorités centrales de cette entité sont certainement conscientes de cette situation, mais elles semblent manquer d'inspiration ou d'initiatives pour appréhender à bon escient les préoccupations relatives à la motivation judicieuse des agents qui exercent dans cette entité de l'université d'Abomey-Calavi pour un meilleur rendement du personnel

B- Spécification de la problématique de l'étude

A la lumière des considérations ci-dessus évoquées, la problématique que nous avons retenue pour les besoins du présent travail est libellée de la façon suivante : ***“faible motivation du personnel administratif de LA FLASH”***.

Le problème général (PG) qui suscite cette problématique est : le défaut de motivation du personnel administratif de la FLASH. Dans le même ordre d'idée, nous avons également ciblé parmi les différents problèmes liés à cette

problématique, ceux qui nous semblent plus complexes et plus pertinents et dont la résolution contribuera à l'amélioration du problème général du contexte. Nous avons en cela tenu compte des aspirations majeures exprimées par le personnel administratif de la FLASH lors de nos entretiens exploratoires. Ces problèmes spécifiques sont au nombre de trois et se présentent de la façon suivante :

Problème spécifique N°1 (PS1) : le défaut d'une bonne politique de rémunération ;

Problème spécifique N°2 (PS2) : l'absence de formation au profit du personnel administratif de la FLASH ;

Problème spécifique N°3 (PS3) : faible mobilité du personnel administratif de la FLASH ;

C'est donc dans le souci d'apporter notre contribution à la résolution des problèmes général et spécifiques liés à la problématique d'étude que nous avons intitulé notre sujet de mémoire comme suit : «**ANALYSE DU SYSTEME DE motivation du personnel administratif de la flash** ».

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

La contribution à une bonne motivation du personnel administratif de la FLASH constitue donc le principal intérêt de cette étude .cette problématique pose les problèmes spécifiques que sont :

- Défaut d'une bonne politique de Rémunération ;
- Absence de formation au profit du personnel administratif de la FLASH ;
- faible mobilité du personnel administratif de la FLASH.

Pour résoudre notre problématique, il nous faudra donc nous attaquer à ces divers problèmes spécifiques .Pour ce faire, nous avons décidé d'adopter une démarche méthodologique en 10 étapes :

- fixation des objectifs ;
- formulation des hypothèses ;
- construction du tableau de bord ;
- revue de la littérature ;
- mobilisation des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions ;
- conditions de mise en œuvre des solutions.

A- Les objectifs, causes possibles et hypothèses de l'étude

a. Les objectifs de l'étude

Avant de présenter les objectifs de l'étude, il conviendrait de rappeler que les problèmes généraux et spécifiques ciblés de notre étude sont les suivants :

- Problème général (PG) : le défaut de motivation du personnel administratif de la FLASH.
- Problème spécifique n°1 (PS1) : inexistence d'une bonne politique de rémunération ;
- Problème spécifique n°2 (PS2) : l'absence de formation au profit du personnel administratif de la FLASH ;
- Problème spécifique n°3 (PS3) : faible mobilité du personnel administratif de la FLASH.

Au regard de ces différents problèmes, la fixation des objectifs de l'étude se fera également en termes d'objectifs général et spécifiques.

Ainsi, **l'objectif général** visé par le présent travail est de contribuer à l'amélioration de la motivation du personnel administratif de la FLASH.

De cet objectif général, nous avons déduit trois objectifs spécifiques qui se présentent ainsi qu'il suit :

Objectif spécifique n°1 (OS1) : Contribuer à une bonne politique de rémunération en vue de susciter l'émulation au sein du personnel administratif de la FLASH.

Objectif spécifique n°2 (OS2) : Contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation en vue d'accroître les capacités d'intervention du personnel administratif de la FLASH

Objectif spécifique n°3 (OS3) : proposer l'implantation d'un mécanisme de mobilité des ressources humaines afin d'atténuer les frustrations et la sclérose engendrées par la durée excessive passée aux mêmes postes par Le personnel administratif de la FLASH.

Après avoir fixé les objectifs de l'étude, nous allons à présent faire ressortir les hypothèses. Celles-ci seront dégagées à partir des différentes causes supposées être à la base des problèmes ci-dessus rappelés. Mais en raison du fait que la cause générale est la formulation générique unifiée des différentes causes spécifiques, seules ces dernières seront présentées.

Ainsi, la cause spécifique du problème spécifique 1 est : **l'absence d'une politique de rémunération du personnel administratif de la FLASH ;**

La cause spécifique du problème spécifique 2 est : **l'absence de formation au profit du personnel administratif, outil de gestion prospective des ressources humaines ;**

La cause spécifique du problème spécifique 3 est : **l'absence de stratégie de mobilité des agents.**

b. Les hypothèses de l'étude

En fonction de ce qui précède, trois hypothèses spécifiques d'étude ont été dégagées. Elles sont formulées comme suit :

Hypothèse spécifique 1 (HS1) : la mise en place d'une bonne politique de rémunération favoriserait la motivation du personnel

Hypothèse spécifique 2 (HS2) : l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation contribueraient au renforcement des capacités professionnelles du personnel administratif ;

Hypothèse spécifique 3 (HS3) : la mise en place d'une stratégie de mobilité des agents épargnerait de la sclérose et réduit les frustrations engendrées par la durée excessive passée au même poste par le personnel administratif de la FLASH.

Tous ces éléments ont permis d'élaborer le tableau de bord de notre étude qui se présente comme suit :

TABLEAU 2 :

Niveau d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général		Faible motivation du personnel administratif	Contribuer à une forte motivation du personnel pour un meilleur rendement	-	-
Niveaux spécifiques	1	Absence d'une bonne politique de rémunération	contribuer à la mise en d'une bonne politique de rémunération pour le personnel administratif	L'absence d'une bonne politique de rémunération est due à La non maîtrise de l'adéquation de la rémunération et la compétence du personnel	La mise en place d'une bonne politique de rémunération favoriserait la motivation du personnel
	2	Absence de formation au profit du personnel administratif	Contribuer a l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation en vue d'accroître la capacité d'intervention du personnel administratif	L'absence de formation au profit du personnel administratif est due à l'inexistence d'un plan de formation a la FLASH	L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation contribueraient au renforcement de la capacité professionnelle du personnel
	3	Faible mobilité du personnel administratif	Contribuer à l'implantation d'un bon mécanisme de mobilité du personnel afin d'atténuer les frustrations et les scléroses engendrés par la durée excessive passée au même poste	La faible mobilité du personnel administratif est due à l'absence d'un bon mécanisme de mobilité a la FLASH	L'implantation d'un bon mécanisme de mobilité épargnerait les scléroses et réduirait les frustrations engendrés par la durée excessive passée au même poste

B-Revue de la littérature

Compilée sur la base de fonds documentaires de bibliothèques, de centres de documentation et de pages web de sites internet, la présente revue de littérature fait le point des connaissances sur la problématique dans le but d'éclairer notre lanterne. Elle débouche sur les implications managériales des différentes théories.

❖ Les théories de la motivation.

Il y a deux grandes catégories de théories de motivation au travail. 1. Théories de contenu - Ces théories ont pour objet d'énumérer, de définir et de classer les forces qui incitent un individu à adopter un comportement. 2. Théories de processus - Ces théories tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement particulier. Le contenu des motivations a fortement varié au cours de l'Histoire. Le terme de motivation est apparu au XXème siècle, dans les années trente, mais les dirigeants d'entreprises ont toujours tenté de susciter l'engagement des personnels. Depuis les années soixante, les études portant sur la motivation se sont multipliées.

❖ Les théories de contenu

- **Le travail à la chaîne : Taylor (1911)**

Pour Frederic W. Taylor, le salaire est un moteur déterminant. L'homme économique est guidé par l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.). C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles.

Il conçoit le travail découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail : le travail à la chaîne. Il s'agit de trouver le bon poste pour la bonne personne. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Une

centralisation des responsabilités entraîne un contrôle strict assuré par les responsables hiérarchiques. Quand bien même elle permet un bond en avant considérable pour l'économie des pays concernés, cette approche de l'homme au travail nous paraît critiquable. Elle a en effet fortement contribué à déshumaniser le travail.

- **Les relations humaines : Elton Mayo (1940)**

La recherche d'une corrélation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers permit à Elton Mayo de mettre en évidence des groupes informels et un facteur humain correspondant à une seconde strate des motivations, celle du besoin social de relation et d'intégration dans un groupe primaire, une cellule de base. Un nouveau facteur de la motivation apparaît : celui de la dynamique du groupe de travail. Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif. Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire est à la base de nombreux courants. C'est l'école des relations humaines. Pour notre part, cette primauté des relations humaines ne semble pas tenir compte des phénomènes liés à l'organisation et qui sont non moins importants.

- **Le modèle hiérarchique de Maslow (1954)**

La théorie des besoins d'Abraham Maslow est une des plus célèbres. Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide.

Maslow pense que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins. L'homme est donc instinctif, biologique et fondamental. Cinq groupes de besoins sont distingués :

- les besoins physiologiques : le gîte, le couvert, la survie
- le besoin de sécurité
- les besoins sociaux : avoir des amis, etc.
- le besoin d'estime
- le besoin de se réaliser, de devenir tout ce qu'on est capable d'être.

Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux. La recherche des besoins est hiérarchisée. L'homme cherche d'abord à satisfaire les besoins fondamentaux pour s'élever ensuite. Toutefois, les besoins du premier niveau sont absolus. La réalisation de soi n'est pas possible si en premier lieu les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits. De plus, le besoin de réalisation de soi est le plus large et est supposé être insatiable. Maslow ne dit pas qu'un seul besoin est motivant à un moment donné mais plutôt qu'un seul besoin est dominant et relativise ainsi l'importance des autres. Maslow nous dit quels besoins peuvent être à la base d'un comportement. Ce sont les aspirations et désirs concrets qui déterminent la motivation et orientent le comportement. Nous pensons que Maslow aurait dû expliquer comment il est possible de rester démotivé alors que les besoins ne sont pas tous satisfaits ce qui est toujours le cas.

- **L'enrichissement du travail : Herzberg (1971)**

La parcellisation du travail, conséquence de l'Organisation Scientifique du Travail, a rapidement montré ses limites liées à l'absence d'intérêt de l'exécutant pour sa tâche, à l'érosion de sa motivation.

Herzberg est le représentant d'une réaction au travail parcellisé et du dépassement des seules "bonnes relations humaines". Il met en relation les

motivations et les satisfactions au travail et utilise un postulat commun à toutes les théories du besoin : **la non-satisfaction du besoin est source de motivation**. Herzberg distingue deux sortes de besoins : ceux qui sont propres à tous les êtres vivants et ceux qui sont particuliers à l'homme. Seuls ces derniers sont source de motivation, les besoins d'hygiène, eux dès qu'ils sont pourvus réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Selon lui, le besoin de se réaliser est le seul facteur de motivation. Pour satisfaire ce besoin, l'homme ne se lasse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour l'atteindre mais aussi pour dépasser l'objectif qu'il s'est fixé. Herzberg oppose les sources véritables de la motivation à la simple satisfaction. La motivation est à rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion, indépendance et autonomie. Le contexte du travail, lui, est à mettre en relation avec la rémunération, les conditions de travail, les relations d'équipe. Le message semble clair : certains facteurs conditionnent la motivation. Il s'agit de l'avancement, des responsabilités, de la nature du travail, de la reconnaissance et de la réalisation de ses capacités. Pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante (variée, assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités. Autrement, ils n'échapperont pas au cercle vicieux : quand ils ont peu d'intérêt pour leur travail, ils le font mal, ce qui diminue encore son intérêt. L'approche d'Herzberg a connu un franc succès grâce à sa simplicité, son originalité et parce qu'intuitivement nous adhérons à ses conclusions. En 1980, la théorie de Herzberg a été abandonnée mais son schéma a été à l'origine de nombreuses recherches sur la motivation.

Ces théories disent seulement quels besoins peuvent être à la base d'un comportement mais elles n'expliquent pas quand ni pourquoi la personne se comporterait d'une manière plutôt que d'une autre pour satisfaire tel besoin plutôt que tel autre, ni même à quel moment un besoin est suffisamment satisfait pour qu'elle s'en détourne au profit d'un autre.

- **Les théories X et Y de Mac Gregor (1960)**

En examinant les représentations des chefs d'entreprise, Mac Gregor identifia deux sortes de conceptions qui illustrent la prise en considération des "models of man" dans la formulation des principes de gestion. La théorie X propose une hypothèse selon laquelle les hommes n'aiment pas le travail mais y sont contraints. Ils évitent les responsabilités, n'ont pas d'ambition, n'aiment pas le changement. Ils ne prennent pas d'initiatives et donc, ont besoin de consignes strictes, de contrôles et de sanctions. L'organisation, dans ces conditions doit être contraignante et mettre en place des procédures détaillées, une parcellisation des tâches, une sélection rigide et un management autoritaire. La théorie Y est le contraire de la première et suppose que l'effort physique et intellectuel nécessaire au travail est consenti naturellement, que le personnel est capable d'initiatives, d'auto-contrôle, de créativité. L'organisation, dans ce cas, doit procéder à un regroupement des tâches, la décentralisation des responsabilités, la délégation. La théorie Y annonce le courant de l'excellence par la motivation : "amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires". Mac Gregor a le mérite de mettre en évidence le lien interactif qui existe entre l'organisation, sa structure, le style de management et les motivations du personnel, ce qui nous paraît fondamental.

- **La théorie de Vroom (1964)**

Elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. Elle fait appel à la notion d'expectation c'est à dire : que puis-je attendre ? Quel niveau puis-je atteindre ? Que suis-je capable de réaliser ? Cette perception de soi, cette confiance est déterminante dans la motivation. La deuxième approche est l'instrumentalité qui répond à la question : que vais-je obtenir par ma performance ? Le travail va représenter un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort. *Contribution à l'amélioration de la pratique de motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle 43 Réalisé et soutenu par Alamissi CHALLA .*

La troisième composante est la valence : quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? Il faut que les satisfactions retirées aient une réelle valeur aux yeux de la

personne considérée. Ces trois composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre. Elles constituent des axes directeurs pour le management. Cette théorie se rapproche de notre point de vue aux théories X et Y de Mac Gregor.

- **La motivation interne et la motivation externe : E. L. Deci (1975)**

Le travail provient de sources de motivations externes (échange entre l'individu et l'organisation par le truchement des récompenses accordées) et de motivations internes liées à la nature du travail. **Deci** analyse ce processus et aborde la notion de "lieu de contrôle". Si la personne considère que la tâche qu'il accomplit est directement sous sa responsabilité, il fait appel à son "lieu de contrôle interne". S'il reçoit des récompenses externes, c'est le "lieu de contrôle externe" qui intervient. La question est de savoir si les deux sortes de motivations s'additionnent. **Deci** considère par exemple qu'un système de salaire à l'intéressement n'est pas toujours conciliable avec un management participatif. Pour mettre en évidence l'importance et la complexité des sources de motivation, cette théorie nous semble plus complète

- ❖ **Les théories dites de processus :**

- **Le béhaviorisme**

Ses représentants les plus connus sont Pavlov et Watson. Ils s'intéressent à ce qui est observable : le comportement comme une réaction à tel ou tel événement. Les récompenses peuvent encourager un comportement. Celui-ci, renforcé positivement a des effets bien supérieurs sur la performance des subordonnées que la punition. Le renforcement négatif ne peut que garantir une performance minimale. Il ne crée pas l'enthousiasme car « l'on fait ce que l'on fait parce qu'on doit ».

- **La théorie de l'expectation**

L'homme n'est plus considéré comme un objet passif qui, poussé par ses sens, réagit à des conditions externes mais comme un sujet actif qui agit plus ou moins librement et qui est responsable au moins d'une partie de son comportement. L'homme a, en effet, toujours un certain degré de contrôle sur ce qui constitue un stimulus. Il agit alors moins

en fonction de la force d'un stimulus donné qu'en fonction des alternatives qu'il veut bien prendre en considération et de l'évaluation qu'il fait de ces différentes alternatives.

- **La théorie de l'équité**

Les mêmes récompenses ne semblent pas motiver de la même façon. Chacun a une idée bien précise de ce qui constitue une juste récompense pour son travail. Il détermine ce qui est juste en comparant ce qu'il apporte (qualification, effort, expérience) et ce qu'il reçoit (statut, salaire) à ce que d'autres apportent et reçoivent. Quand il ressent une inéquation (en plus ou en moins) entre ses contributions par rapport à ses récompenses et celles de ceux à qui il se compare, il essaie de la réduire car elle produit un sentiment, soit de frustration soit de culpabilité.

- **La théorie systémique de motivation**

La motivation est la résultante d'une interaction entre les objectifs d'un individu, ses émotions à un moment donné et son appréciation de ses capacités d'une part et les opportunités qu'offre son environnement d'autre part. Ces théories des processus semblent reléguer au second rang la volonté dans le processus motivationnel de notre point de vue.

- **Les implications managériales des théories de la motivation.**

Pour gagner en productivité, l'entreprise rationalise, organise, parcellise, standardise les modes opératoires. Privé de la possibilité de s'exprimer dans son travail, pressé d'aller vite, chaque exécutant est moins motivé. La motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que le sujet attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. Elle est donc le goût que le sujet a de le faire, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance, la continuité de l'effort qu'il consent. La motivation résultant de la satisfaction, il est important de préciser certains critères qui la constituent : le travail lui-même, le niveau économique qu'il représente, les relations dans lesquelles il baigne. Les différentes théories envisagées permettent de mieux appréhender la complexité du

phénomène de la motivation et d'entrevoir que la satisfaction des besoins n'est pas le seul moteur existant. L'insatisfaction génère tout autant l'action sinon plus.



CHAPITRE DEUXIEME :

Cadre théorique de l'étude, enquêtes et conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

SECTION 1 : cadre théorique et méthodologique de l'étude

Elément crucial de tout travail, la méthodologie de travail nous a permis de mieux identifier l'outil d'analyse des données et produire des informations utiles à des analyses subséquentes et de définir les seuils de vérification de nos hypothèses.

Paragraphe 1 : Approche empirique

L'approche empirique de l'étude est la mise en exergue de la méthode d'investigation envisagée à travers les outils de mobilisation et de présentation des données. Pour ce faire, nous aborderons les repères de l'enquête, les stratégies de l'enquête et la technique de dépouillement et de présentation des données.

A- Repères de l'enquête

Les repères de l'enquête sont relatifs aux objectifs de l'enquête, à l'identification de la population cible et à l'échantillonnage.

1) Objectifs de l'enquête

Nos recherches ont pour but de collecter les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses. L'enquête nous permettra donc de voir les causes liées à :

- La faible motivation du personnel administratif de la FLASH ;
- L'absence de formation au profit du personnel administratif de la FLASH
- La faible mobilité du personnel administratif de la FLASH.

2) Identification de la population cible

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons réalisé une enquête sur la base d'un guide d'entretien et d'un questionnaire. Le guide d'entretien a été adressé aux différents sommets stratégiques de la FLASH catégories tandis que le questionnaire est adressé exclusivement au personnel administratif de la FLASH.

3) Echantillonnage

Concernant le questionnaire, nous avons choisi un échantillon de trente (30) personnes sur l'effectif des agents du ministère. Ces agents ciblés sont principalement concentrés dans les départements d'une part, tandis que d'autres agents sont des différents services sous tutelle du SGE et du décanat.

B- Stratégies de l'enquête

Elles sont relatives aux moyens de collecte des données.

1) Consultation d'ouvrages

Nous avons exploité les ouvrages du centre de documentation de la FLASH et de la bibliothèque de l'ENAM pour collecter des informations concernant le sujet.

Nous avons également lu quelques mémoires. La consultation d'ouvrages constitue également un moyen de vérification des hypothèses de recherches.

2) Conception du questionnaire et du guide d'entretien

Les outils de mobilisation de données que nous avons choisis sont le questionnaire et le guide d'entretien. Le choix des questions a été guidé par le soucis d'obtenir des personnes enquêtées les informations nécessaires à la réalisation de notre travail.

Pour ce qui est du guide d'entretien, il a pour but d'amener les différentes autorités qui mettent en œuvre la politique de motivation à la FLASH à donner leur point de vue sur les problèmes identifiés.

C- Technique de dépouillement et de présentation des données

Le dépouillement des données issues du questionnaire de notre enquête sera réalisé manuellement et les données seront présentées sous forme de tableaux.

Paragraphe 2 : Approche théorique

Les approches théoriques retenues sont celles déjà spécifiées dans la vision globale de résolution de la problématique.

A- Approche théorique liée au problème de la faible motivation du personnel administratif de la flash

Concernant le problème spécifique n°1, l'approche théorique retenue est basée sur une meilleure politique de rémunération qui doit passer par la prise en compte des meilleurs facteurs en la matière

Quant au problème spécifique n°2, l'approche théorique retenue est celle basée sur la proposition d'action visant à mettre en place un plan de formation I.

Concernant la résolution du problème spécifique n°3, elle se fera par la détermination des mesures à prendre en vue d'une meilleure mobilité du personnel

SECTION 2 : Présentation et analyse des données

Cette section sera réservée d'une part à la réalisation, aux difficultés rencontrées et aux limites des données recueillies puis à la présentation et à l'analyse des données d'autre part.

Paragraphe 1 : Collecte et limites des données

A- Préparation et réalisation de l'enquête

La préparation de l'enquête a consisté en l'élaboration de l'outil de collecte de données qu'est le questionnaire. Mais avant d'administrer nos questionnaires, nous les avons fait valider d'abord par notre tuteur de stage afin de vérifier leur adaptation à la population cible.

La réalisation de l'enquête est l'étape de la distribution proprement dite des questionnaires aux agents et de la réalisation des entretiens

B- Insuffisances des données

Nos investigations n'ont pas été sans difficultés. La première difficulté est liée à l'indisponibilité de certains agents de la personne. En effet, notre enquête s'est déroulée dans une période où les agents de la FLASH étaient pour la plupart en organisation des examens et de l'anonymat des copies. Par ailleurs, en raison du temps qui nous est imparti pour le stage et la rédaction du mémoire, nous n'avons pas pu récupérer la totalité des questionnaires distribués. Ce qui n'a pas été sans influence sur notre échantillonnage. Ainsi, nous n'avons pu récupérer que trente (30) questionnaires sur les trente-cinq (35) que nous avons distribués.

L'autre difficulté réside dans le caractère relatif des résultats issus du questionnaire. Elle s'explique par la manière expéditive dont certaines personnes ont répondu au questionnaire, sans prendre le temps de bien comprendre les questions. Ce qui peut influencer sur la sincérité des réponses données.

Après avoir présenté les résultats de nos enquêtes, nous allons procéder à présent à la présentation et à l'analyse des résultats ainsi qu'à la vérification de nos hypothèses de recherche.

Paragraphe 2 : Présentation, analyse des résultats et diagnostic

Le questionnaire et le guide d'entretien ayant été les seuls outils de collecte utilisés pour nos recherches, nous présenterons ici les données recueillies qui se présentent comme suit :

A- Présentation et analyse des données relatives aux problèmes spécifiques

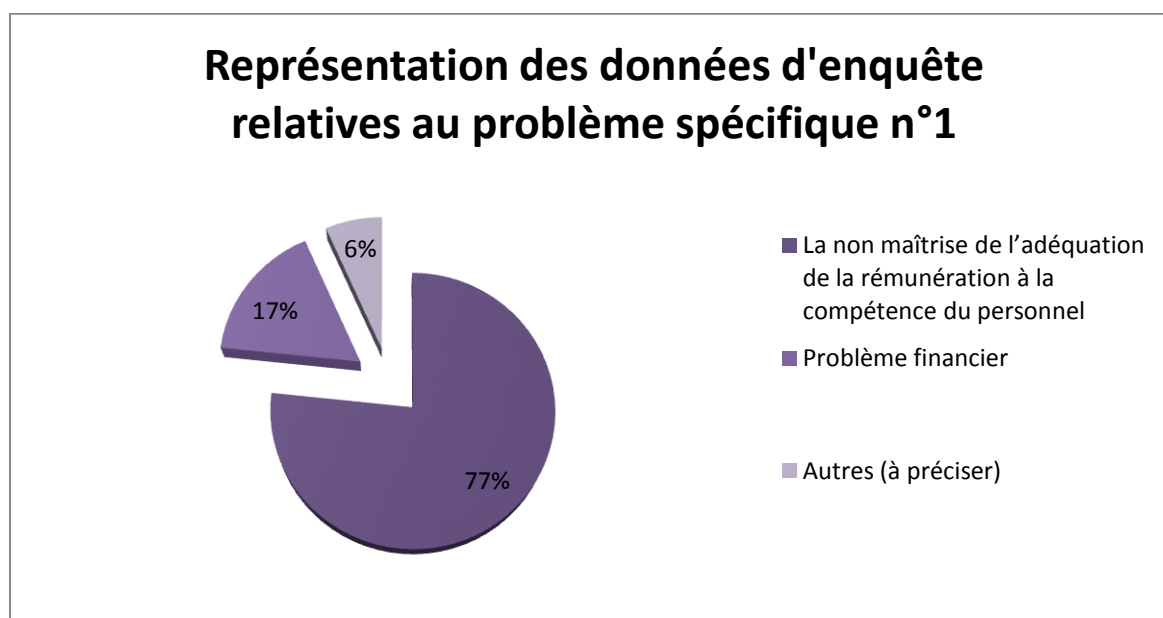
Nous présenterons ici les données recueillies auprès des enquêtés par problème spécifique.

Tableau 3 : Répartition des données d'enquête relatives au problème 1

CAUSES SUPPOSEES	EFFECTIFS	FREQUENCES RELATIVES
La non maîtrise de l'adéquation de la rémunération à la compétence du personnel	23	77 %
Problème financier	5	17 %
Autres (à préciser)	2	6 %
TOTAL	30	100 %

Source : Résultats de nos investigations (juillet 2014)

Graphique 1 : Représentation des données d'enquête relatives au problème spécifique 1



Source : Données d'enquête (juillet 2014)

Interprétation des résultats d'enquête :

Les résultats d'enquête révèlent que parmi les personnes interrogées :

- 77 % estiment que l'inobservation d'une bonne politique de rémunération est due à la non maîtrise de l'adéquation de la rémunération à la compétence du personnel;
- 17 % rattachent cette inobservation à l'absence de moyen financier ;

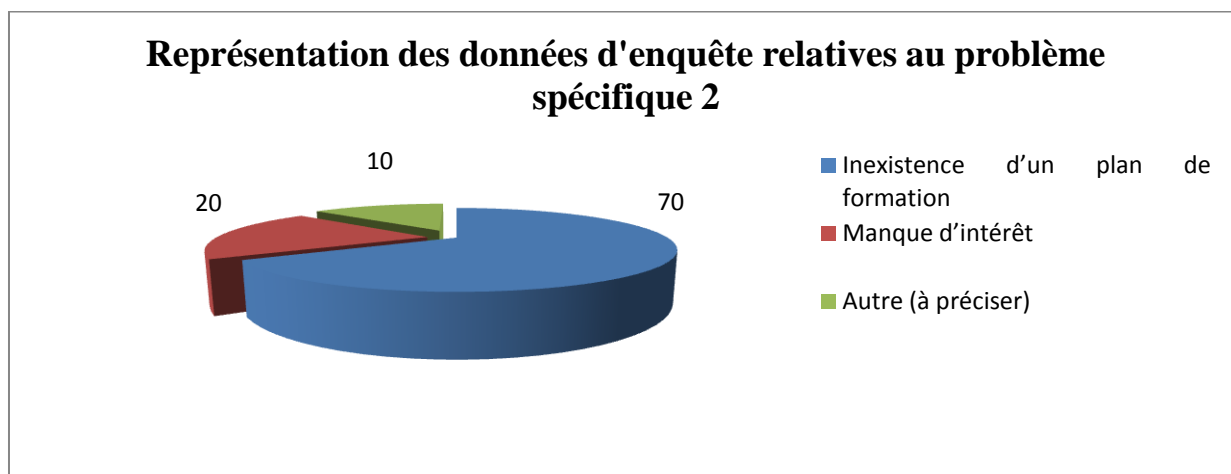
- 6 % évoquent diverses autres causes dont le privilège de certaines catégories au détriment des autres

Tableau 4: Répartition des données d'enquête relatives au problème spécifique 2

CAUSES SUPPOSEES	EFFECTIFS	FREQUENCES RELATIVES
Inexistence d'un plan de formation	21	70 %
Manque d'intérêt	06	20 %
Autre (à préciser)	03	10 %
TOTAL	30	100 %

Source : Résultats de nos investigations (juillet 2014)

Graphique 2 : Représentation des données d'enquête relatives au problème spécifique 2



Source : Données d'enquête (juillet 2014)

Interprétation des résultats d'enquête :

Les résultats d'enquête révèlent que parmi les personnes interrogées :

- 70 % estiment que l'absence de formation au profit du personnel administratif est causé par l'inexistence d'un plan de formation;
- 20 % rattachent ce problème au manque d'intérêt par les responsables ;
- 10 % évoquent diverses autres causes.

Présentation et analyse des données d'enquête relatives au problème spécifique 3 afférent à l'absence d'une bonne politique de mobilité du personnel administratif de la FLASH

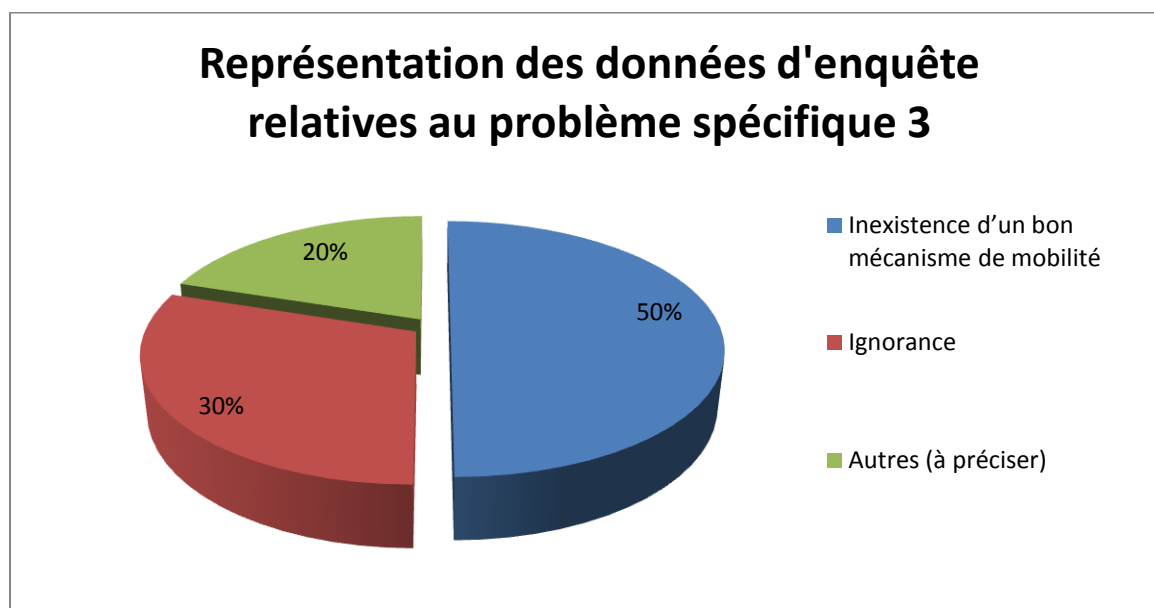
Les données concernant ce problème sont portées par la question n° 12. Le tableau et le graphique suivant renseignent sur les résultats d'enquête.

Tableau 5: Répartition des données d'enquête relatives au problème spécifique 3

CAUSES SUPPOSEES	EFFECTIFS	FREQUENCES RELATIVES
------------------	-----------	----------------------

Inexistence d'un bon mécanisme de mobilité	15	50%
Ignorance	09	30%
Autres (à préciser)	06	20%
TOTAL	30	100%

Graphique 3 : Représentation des données d'enquête relatives au problème spécifique 3



Source :

Résultats d'enquête

Interprétation :

Sur l'échantillon de 30 personnes interrogées au sujet des causes se trouvant à la base du problème de la faible mobilité du personnel, 50 % retiennent l'inexistence d'un bon mécanisme de mobilité alors que 30 % indexent l'ignorance des responsables pour la mobilité des agents. Le reste de l'échantillon (20 %) pensent plutôt à diverses autres causes.

PARAGRAPHE 2 : vérification des hypothèses et éléments de diagnostic

Après la présentation de ces données, nous essayerons dans ce paragraphe d'apprécier le degré de validité des hypothèses à partir de l'analyse des données de l'enquête pour enfin formuler la synthèse du diagnostic.

I- Vérification des hypothèses

Il est question à ce niveau d'apprécier le degré de validité des hypothèses de l'étude liées aux problèmes en résolution.

Degré de vérification des hypothèses spécifiques

Nous verrons si la vérification des hypothèses liées aux problèmes spécifiques est totale ou partielle.

1) Degré de vérification de l'hypothèse n° 1

Suite au dépouillement des résultats des enquêtes et à l'analyse de ces résultats et en considérant les seuils de vérifications de nos diverses hypothèses établies au cours du choix de la méthodologie à adopter pour la résolution de notre problématique, nous retenons que la cause majeure et dominante à la base d'une mauvaise politique de rémunération est la non maîtrise de l'adéquation de la rémunération à la compétence du personnel.

L'HYPOTHESE 1 FORMULEE AU DEPART PAR RAPPORT A LA CAUSE D'UNE MAUVAISE POLITIQUE DE REMUNERATION EST DONC VERIFIEE

2) Degré de vérification de l'hypothèse n° 2

La prise en compte du seuil de vérification des hypothèses ,le dépouillement des résultats obtenus à la suite des enquêtes et leurs analyses nous ont permis de constater que le fait de l'inexistence d'un plan de formation est à la base de l'absence de formation au profit du personnel administratif de la FLASH .L'HYPOTHESE 2 QUANT A L'ABSENCE DE FORMATION AU PROFIT DU PERSONNEL EST DONC VERIFIEE

3) Degré de vérification de l'hypothèse 3

En ce qui concerne cette hypothèse, il a été fixé comme seuil de décision tout item qui aura le poids le plus élevé. De l'analyse des données recueillies, nous remarquons que La faible mobilité du personnel s'explique par l'inexistence d'un bon mécanisme de mobilité. Ainsi, nous déduisons que l'hypothèse est alors vérifiée.

Somme toute, l'analyse des résultats de l'enquête nous montre que les causes que nous avons supposées génératrices des problèmes en résolution ne sont que des causes réelles, ce qui fait que nos hypothèses de travail sont tous vérifiées. C'est donc au regard de cette réalité que nous établirons le diagnostic.

II- SYNTHESE DU DIAGNOSTIC

Etablir le diagnostic consiste à affecter à chaque problème sa cause réelle basique.

- **Elément de diagnostic lié au problème spécifique 1**

La non maîtrise de l'adéquation de la rémunération à la compétence du personnel explique l'absence d'une bonne politique de rémunération.

- **Elément de diagnostic lié au problème spécifique 2**

L'inexistence d'un plan de formation est la raison qui explique l'absence de formation au profit du personnel administratif.

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

L'absence d'un bon mécanisme de mobilité est à la base de la faible mobilité du personnel.

Quelles solutions pourrons-nous proposer, au terme de ce diagnostic, pour rendre le cadre de vie professionnelle plus motivant au personnel administratif de la FLASH ?

Paragraphe 2 : approches de solution et conditions de leur mise en œuvre

Divers problèmes ont été recensés au cours de notre étude et auxquels des approches de solutions seront proposées dans ce paragraphe. Il y sera aussi abordé les conditions de mise en œuvre de ces propositions.

A- Approches de solutions

❖ Approches de solutions au problème d'une mauvaise politique de rémunération

Les résultats de notre enquête ont révélé que la mauvaise politique de rémunération s'explique par la non maîtrise de l'adéquation de la rémunération à la compétence du personnel. La FLASH doit prévoir des rétributions différenciées pour des performances différentes, une prime de rendement un salaire et avantages sociaux attachés au poste c'est-à-dire un régime de rémunération jugé équitable par ceux qui y sont assujettis. Ce qui implique la mise sur pied d'une politique d'évaluation de performance des agents sur des périodes données et un bulletin individuel de note qui servira de support pour apprécier le rendement de chaque agent par conséquent la détermination de leur prime de rendement.

La conception et l'adoption de ces politiques apparaissent donc entre autres comme des conditions sans lesquelles il serait difficile d'envisager la mise en application effective de la disposition relative à la bonne politique de rémunération

Mais mettre sur pied une démarche d'évaluation des performances du personnel nécessite certaines dispositions que la FLASH doit prendre. Pour cette démarche, nous proposons qu'un comité ad hoc composé Du doyen ou son adjoint, du Secrétaire Général

d'entité, de tous les chefs de département de la FLASH et d'un représentant du personnel soit mis sur pied. Ainsi, il sera possible de coordonner les efforts pour disposer d'un outil de notation afin que les critères d'allocation de la prime de rendement soient respectés. À titre d'exemple, nous proposons en annexe un modèle de fiche d'évaluation. Il convient de souligner que toutes les rubriques de la grille d'évaluation proposée ne sont pas valables pour toutes les catégories d'agents.

❖ **Approches de solutions à l'absence de formation**

le droit à la formation est prévue et organisée au profit des travailleurs par le statut général des Agents Permanents de l'Etat en ses articles 16 à 18, 65 à 68 et 101 à 102. portant ce droit juridiquement acquis n'est pas une réalité à la FLASH .

Pour pallier toutes à cette insuffisance et rendre compétitives les prestations offertes au public par la FLASH, un plan de formation des ressources humaines de cette structure s'impose.

Le plan de formation est un outil de planification qui permet à une organisation de disposer en tout temps de personnel compétent, motivé et performant.

L'élaboration et la mise en œuvre dudit plan permettront en définitive, non seulement d'améliorer la qualité des ressources humaines de cette faculté, mais également d'y maintenir ses cadres et surtout de mieux exploiter leurs compétences. Il apparaît ainsi comme un précieux instrument de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui participera de l'accomplissement efficient des différentes missions assignées à cette faculté.

Pour être efficace, son élaboration devra être inscrite dans une démarche participative qui débouchera sur :

- le diagnostic approfondi de la situation réelle de la faculté en matière de besoin en formation ;
- l'évaluation globale de l'incidence financière de l'opération ;
- l'élaboration du projet de plan de formation ;

- la validation du projet de plan de formation par une équipe pluridisciplinaire ;
- la finalisation et la vulgarisation du plan de formation ;
- la sélection des structures de formation ;
- la mise en œuvre des programmes de formation
- le suivi/évaluation du plan et de la formation.

❖ **Approches de solutions au problème de la faible mobilité du personnel**

Il a été observé que la plupart des agents de la FLASH n'ont pas changé de poste depuis plusieurs années.

Certains sont restés ainsi au même poste depuis leur première prise de service. Cette situation sclérosante et frustratoire, due à l'inexistence d'un mécanisme approprié de gestion de la mobilité des agents, mérite d'être corrigée.

La mobilité des agents constitue un facteur de motivation propice au développement professionnel des agents d'une part et, d'autre part, un moyen efficace, pour La FLASH de réaliser de meilleure performance.

Elle permet de donner aux agents des opportunités d'acquérir de nouvelles compétences, de nouvelles expériences professionnelles.

Il conviendrait donc que la FLASH se dote d'un mécanisme idoine devant permettre la prise en compte de la mobilité de ses agents dans ses dimensions horizontale, verticale et géographique.

Il s'agira concrètement de mettre en place une stratégie qui favorise la promotion des agents et facilite les mouvements périodiques au sein et en dehors de la FLASH. Cela constituera également un facteur de motivation qui participera de l'atteinte des résultats.

C'est pour cela que nous suggérons que son élaboration procède de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment par le respect des étapes successives suivantes :

- l'inventaire exhaustif des ressources humaines DE LA FLASH ;
- la réalisation des projections sur l'évolution future probable desdites ressources humaines ;

- l'identification des ressources humaines souhaitables pour la FLASH par rapport à l'évolution de son activité future ;
- le rapprochement des données et informations recueillies à l'issue des deux étapes précédentes afin d'analyser les écarts ;
- la fixation des objectifs pour résorber les écarts par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action adapté au contexte du secteur public.

L'objectif visé à terme est d'accroître la motivation du personnel administratif de cette faculté en vue d'une plus grande efficacité au travail précédentes afin d'analyser les écarts ; la fixation des objectifs pour résorber les écarts par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action adapté au contexte du secteur public.

L'objectif visé à terme est d'accroître la motivation du personnel de ce département en vue d'une plus grande efficacité au travail.

B- Conditions de mise en oeuvre des suggestions

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

❖ Recommandations à l'endroit des autorités de la flash

Instaurer les pratiques de management moderne, alliant compétences et motivation, dans la gestion des ressources humaines de la FLASH ;

- Organiser des séances de travail périodiques avec le personnel pour leur faire partager la nouvelle vision et recueillir leurs attentes ;
- Mettre en place une politique de rémunération fortement basé sur le rendement et l'individualisation des compétences ;
- Elaborer un plan de carrière des agents ;
- Procéder à la clarification des missions et objectifs de La FLASH, définir les emplois et responsabilités et évaluer périodiquement la performance des agents;

- Vulgariser les dispositions relatives aux récompenses statutaires et régime disciplinaire applicables au personnel ;
- Doter la FLASH d'une Direction des Ressources Humaines et d'un spécialiste en GRH et des moyens requis pour des actions novatrices ;
- doter tous les services de la FLASH d'un plan de travail annuel ;
- Mettre en place un système de gestion participative ;
- Mettre en place un plan de formation associant le personnel administratif à l'identification des besoins de formation ;
- Mettre en place une politique de mobilité impartiale et répondant aux attentes du personnel ;

- Faire un plaidoyer en direction du rectorat en vue d'une augmentation du budget de la FLAH et de la construction des blocs administratifs ;

❖ Recommandations à l'endroit du personnel administratif de la FLASH

Le personnel devra accompagner les autorités de la FLASH dans la mise en œuvre des mesures recommandées. De manière spécifique, il devra :

- être ponctuel, assidu et consciencieux à la tâche ;
- s'ouvrir au changement à opérer □ être ponctuel, assidu et consciencieux à la tâche ;
- s'ouvrir au changement à opérer pour améliorer leurs conditions de travail ;
- accepter de se remettre en cause et de changer de poste périodiquement ;
- constituer des cercles de qualité ;
- Favoriser l'application des sanctions positives et négatives aux agents méritants.
- favoriser l'application pour améliorer leurs conditions de travail ;
- accepter de se remettre en cause et de changer de poste périodiquement ;
- constituer des cercles de qualité ;
- Favoriser l'application des sanctions positives et négatives aux agents méritants.



CONCLUSION GENERALE

La motivation permet de susciter l'engagement du personnel et de l'amener à produire les résultats attendus. Elle contribue ainsi à l'accroissement de la performance individuelle et à la plus-value de l'organisation.

C'est en cela que Jean-Marie PERETTI disait que « la différence entre l'organisation qui réussit et celle qui végète repose sur sa capacité à mobiliser pleinement tous ceux et celles qui travaillent pour elle dans le cadre de ses projets ». L'étude de l'analyse du système de motivation du personnel administratif de la FLASH s'est donc en quelque sorte imposée à nous dans le cadre de la réalisation de notre mémoire. Cette, étude nous a permis de nous rendre compte de la pertinence de ce sujet et de mettre en application tous les savoirs acquis au cours de nos deux années de formation en management des services publics.

En effet de nombreux problèmes minent la motivation réelle du personnel administratif de la FLAH au nombre desquels :

- La mauvaise politique de rémunération du personnel administratif
- Absence de formation au profit du personnel administratif
- Faible mobilité du personnel administratif

Pour corriger ces nombreux dysfonctionnements, les divers acteurs impliqués dans la conception des facteurs de motivation ,trouveront dans le présent mémoire des propositions crédibles et très simples à mettre en œuvre sur lesquelles ils pourront s'appuyer.il s'agit entre autres, de mettre en place une politique de rémunération fortement basé sur le profil et le rendement de l'agent, de même qu'un plan de formation pouvant accroître et actualiser la capacité d'intervention du personnel et enfin une politique de mobilité qui pourra véritablement combattre la sclérose et la frustration au rang du personnel .ces recommandations ne pourront être véritablement mise en œuvre que si tant les autorités que le personnel de la FLASH consentent un certain nombre de sacrifices. Leur mise en application améliorerait de façon systématique la motivation actuelle du personnel pour un meilleur rendement, et pour l'atteinte des objectifs de la structure

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages

- 1- CITEAU, J.-M (2000) : « **gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques** », 3ème édition, Paris.
- 2- Lewison h.(1974) : « **Les motivations de l'homme au travail** », Editions d'organisation, paris.
- 3- Hellriegel D., Slocum J. W., Woodman R. W. (1992) : « **Management des organisations** », 1ère édition, de Boeck, Paris, Bruxelles.
- 4- PERETTI J. M. (2003) : « **Ressources humaines et gestion des personnes** », 4è édition, Vuibert, Paris.
- 5- Roussel, P. (1996) : « **Rémunération, motivation et satisfaction au travail**», Editions Economica, Paris.
- 6- HOUTOUKPE A. (1994) : « **Problèmes de motivation du personnel soignant en milieu rural au Bénin** », CESAG, Dakar. **MÉMOIRES**,
- 7- ACAKPO B. (2005) : « **contribution à la motivation des enseignants du primaire et du secondaire en service dans les zones déshéritées au Bénin** », mémoire GRH II, ENAM-UAC.
- 8- VIWANOU A., (2007) : « **la mobilité comme facteur de développement des compétences : cas du personnel civil de la Présidence de la République** », mémoire GRH II, ENAM-UAC.
- 9- ADJABO D. (2014) : « **la gestion du personnel à la flash de l'UAC: état des lieux et perspectives pour une gestion efficace** », mémoire SD I, ENAM-UAC.

II- COURS NON EDITE

Martin D. (2013) « **cours sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** », Abomey, Calavi, ENAM, UAC, cycle 2

III- SITES WEB

<http://www.post-prod-fr.net>

<http://www.croyancesdebase.com/motiv.htm>

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL DE LA FLASH

En fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, j'entreprends une recherche en vue de la rédaction de mon mémoire dont le sujet porte sur **l'analyse du système de motivation du personnel administratif de la flash**. Mon mémoire ne saura être complet sans votre apport. Je vous remercie d'avance de consacrer

du temps à remplir ce questionnaire et d'y répondre en totalité. Il est anonyme et sa confidentialité garantie.

1) A la Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines, le système de motivation tel qu'il est conçu vous motive t-il au travail?

Oui

Non

Autres réponses (à préciser) _____

2) Est-ce que les facteurs de motivation les plus élémentaires sont appliqués à la flash ?

Oui

Non

Autres réponses (à préciser) _____

I. La politique de rémunération

3) La FLASH a-t-elle prévu une bonne politique de rémunération pour son personnel administratif ?

Oui

Non

4) Si non, par quoi expliquez-vous l'inobservation de cette bonne politique de rémunération ?

La non maîtrise de l'adéquation de la rémunération au rendement du personnel

Problème financier

Autre (à préciser) _____

5) Si vous pensez qu'il serait bien de définir une bonne politique de rémunération, quelles sont vos suggestions ?

II. Formation du personnel administratif

6) La flash prévoit elle une formation a son personnel administratif?

Oui

Non

7) Si non, qu'est-ce qui explique selon vous l'absence de cette formation ?

Inexistence d'un référentiel d'un plan de formation

Manque d'interet

Autre (à préciser) _____

8) pensez-vous qu'une formation peut vous être utile ?

Oui

Non

III. La mobilité

9) La mobilité répond il a vos attentes professionnelles ?

Oui

Non

10) Si non par quoi expliquez-vous la faiblesse de cette mobilité ?

Absence d'un bon mécanisme de mobilité

ignorance

Autres (à préciser) _____

Nous vous remercions pour votre collaboration !

ANNEXE 2

LISTE DES ANCIENS ET L'ACTUEL DOYENS DE LA FLASH

1. Madame GODAR (1974)
2. Docteur Paulin HOUNTONDI (1974-1975)
3. Professeur Honorat AGUESSI (1975-1978)
4. Docteur John PIERRE (1978-1981)
5. Professeur Adrien HUANNOU (1981-1987)
6. Docteur François Comlan DOSSOU (1987-1991)
7. Professeur Albert NOUHOUAYI (1991-1999)
8. Professeur Ascension BOGNIAHO (1999-2006)
9. Professeur Akanni Mamoud IGUE (2006-2010)
10. Professeur Christophe Sègbè HOUSSOU (2010-2013)

11. Professeur Flavien GBETO (actuel)

Proposition de grille d'évaluation de rendement du personnel

Évaluation du rendement de l'agent Nom de l'agent : _____
 _____ Poste : _____
 _____ Programme : _____
 _____ Pour la période allant du : _____
 _____ au _____ Type d'évaluation : _____
 _____ (préliminaire, mensuelle, autre)
 Évaluation complétée par : _____ Titre : _____
 _____ Date : _____
 _____ Toutes les

évaluations complétées doivent être signées par l'agent et le superviseur. Toutes les évaluations doivent être versées au dossier personnel des agents

Partie A

Auto-évaluation *NB : Cette section doit être seulement complétée par l'agent* 1. Comment percevez-vous vos tâches au sein de votre poste ? 2. Selon vous, quelles sont les trois tâches les plus importantes de votre poste ? 3. Décrivez les secteurs de perfectionnement ou de formation nécessaires. Veuillez préciser trois objectifs à atteindre à court terme. Précisez comment vous avez l'intention de réaliser ces objectifs. 4. Croyez-vous qu'il est possible d'améliorer votre rôle ? Si oui, comment ? Commentaires :

Partie B

Évaluation des compétences professionnelles

Cette évaluation doit être complétée individuellement par l'agent et le superviseur

- 5 rendement exceptionnel, excellent, remarquable
- 4 rendement supérieur aux attentes dans certains secteurs
- 3 rendement satisfaisant et conforme aux attentes
- 5 rendement exceptionnel, excellent, remarquable
- 4 rendement supérieur aux attentes dans certains secteurs
- 3 rendement satisfaisant et conforme aux attentes
- 2 rendement conforme aux attentes, une amélioration nécessaire
- 1 rendement insatisfaisant ou inacceptable

En utilisant l'échelle précédente, évaluer la performance dans les secteurs suivants par rapport

- 5 rendement exceptionnel, excellent, remarquable
- 4 rendement supérieur aux attentes dans certains secteurs
- 3 rendement satisfaisant et conforme aux attentes
- 2 rendement conforme aux attentes, une amélioration nécessaire
- 1 rendement insatisfaisant ou inacceptable

- 1. Organisa
- 2. Planificat

3. Gestion c
(y compris l

En utilisant l'échelle précédente, évaluer la performance dans les secteurs suivants par rapport à la description de tâches et aux responsabilités :

- 4. Connaiss
- a) volonté d
- b) initiative,
- 5. Capacité
- a) motivatio
- b) initiative,
- 6. Capacité
- 7. Travail d'
- a) capacité
- b) contributi
- 8. Connaiss
- 9. Qualité d
- a) créativité
- b) initiative
- c) flexibilité
- 10. Gestion
- 11. Jugeme
- a) confident
- b) capacité
- c) capacité
- 12. Talents
- a) clarté
- b) communi
- c) communi
- d) tenue de

- 1. Organisation 1 2 3 4 5
- 2. Planification 1 2 3 4 5
- 3. Gestion du temps 1 2 3 4 5
(y compris la qualité du travail, la ponctualité)
- 4. Connaissances 1 2 3 4 5
- a) volonté de s'améliorer 1 2 3 4 5
- b) initiative, auto-motivation
- 5. Capacité, désir d'apprendre 1 2 3 4 5
- a) motivation à l'excellence 1 2 3 4 5
- b) initiative, auto-motivation
- 6. Capacité de travailler de façon autonome 1 2 3 4 5
- 7. Travail d'équipe 1 2 3 4 5
- a) capacité de traiter avec les autres agents 1 2 3 4 5
- b) contribution à l'organisme 1 2 3 4 5
- 8. Connaissance et utilisation des ressources 1 2 3 4 5
- 9. Qualité du travail 1 2 3 4 5
- a) créativité 1 2 3 4 5
- b) initiative 1 2 3 4 5
- c) flexibilité 1 2 3 4 5
- 10. Gestion du stress 1 2 3 4 5
- 11. Jugement, prise de décision 1 2 3 4 5
- a) confidentialité 1 2 3 4 5
- b) capacité de prioriser 1 2 3 4 5
- c) capacité d'évaluer 1 2 3 4 5

Partie C

Habiletés personnelles

Cette évaluation doit être complétée individuellement par l'agent et le superviseur.

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Confiance en soi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Satisfaction relative au travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Auto-motivation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Attitude face au travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Engagement, dévouement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Fierté au travail et professionnalisme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Ponctualité, présence | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Présentation, apparence | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Leadership | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Commentaires _____

Buts et objectifs de l'agent et du supérieur hiérarchique pour la prochaine période

Signature de l'agent _____

Signature du superviseur _____

Date _____

Table des matières

Tapez le titre du chapitre (niveau 1)	1
Tapez le titre du chapitre (niveau 2).....	2
Tapez le titre du chapitre (niveau 3)	3
Tapez le titre du chapitre (niveau 1)	4
Tapez le titre du chapitre (niveau 2).....	5
Tapez le titre du chapitre (niveau 3).....	6

TABLE DES MATIÈRES PAGES

TITRES

IDENTIFICATION DU JURY.....	
..... P1	
DÉCLARATION D'ENGAGEMENT.....	
..... 2	
DÉDICACE.....	
.....3	
REMERCIEMENTS.....	
..... 4	
LISTE DES SIGLES.....	
..... 5	
LISTE DES TABLEAUX.....	
.....6	
LISTE DES GRAPHIQUES.....	
..... 7	
SOMMAIRE.....	8
INTRODUCTION GÉNÉRALE	9
.....	
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL A LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE	4
.....11	
SECTION I : CADRE PHYSIQUE DE L'ÉTUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE.....	12...
....	
PARAGRAPHE I : PRÉSENTATION DE LA FLASH.....	12
A – MISSION DE LA FLASH.....	12
.....12	
B – STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA FLASH.....	
.....	13
PARAGRAPHE 2 : ETAT DES LIEUX , INVENTAIRE DES RESULTATS ET REGROUPEMENT DES PROBLEMES PAR CENTRES D'INTERET	14
A – ETATS DES LIEUX	14
B – INVENTAIRE DES RESULTATS L'ÉTAT ET REGROUPEMENT DES PROBLEMES PAR CENTRE D'INTERET.....	20
SECTION 2: CIBLAGE ET DE LA PROBLÉMATIQUE.....	22

PARAGRAPHE I : CHOIX ET SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE 22	25
A – CHOIX DE LA PROBLÉMATIQUE 22	25
B – SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ETUDE 23	26
PARAGRAPHE 2: DÉTERMINATION DE LA VISION DE RÉOLUTION GLOBALE DE LA PROBLÉMATIQUE SPECIFIEE 24	27
	28
	31
SECTION2 : CADRE THÉORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	32
.....	
SECTION 2: CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE.....25	33
PARAGRAPHE I : CADRE THEORIQUE DE BASE DE L'ETUDE..... 25	33
A – OBJECTIFS, CAUSES POSSIBLES ET HYPOTHÈSES DE L'ÉTUDE..... 25	33
B – REVUE DE LITTERATURE.....29	38
CHAPITRE DEUXIEME: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ,ENQUETES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES37	45
SECTION1 :CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....38	45
PARAGRAPHE1 : APPROCHE EMPIRIQUE.....38	46
A-: REPERES DE L' ENQUÊTES 38	46
:	46
B - STRATEGIES DE L'ENQUETE..... 39	47
PARAGRAPHE2 : APPROCHE	55

THEORIQUE.....	40	
SECTION2: PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES	58	
.....		
.....	40	
PARAGRAPHE 1 : COLLECTE ET LIMITES DES DONNEES.....	45	40
A – PREPARATION ET REALISATION DE L'ENQUETE.....	45	
B – INSUFFISANCES DES DONNEES.....	46	41
PARAGRAPHE 2 : APPROCHES DE SOLUTION ET CONDITION DE LEUR MISE EN OEUVRE.....	46	48
A: APPROCHE DE SOLUTIONS... B-CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SUGGESTIONS	46	48
.....	48	
		55
CONCLUSION		65
GÉNÉRALE		
.....	54	
BIBLIOGRAPHIE		68
.....	57	
ANNEXES		71
59		
TABLE DES MATIÈRES		58
		58
		58

