



REPUBLIQUE DU BENIN

=\*\*\*=

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

=\*\*\*=

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI

=\*\*\*=

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

=\*\*\*=

CENTRE DE FORMATION AUX CARRIERES DE L'INFORMATION

=\*\*\*=

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE I POUR L'OBTENTION  
DU DIPLOME DE TECHNICIEN SUPERIEUR (DTS)**

OPTION : Sciences et Techniques de l'Information

FILIERE : Archivistique

Documentaire (STID)

Année Académique :

2011-2012

**Stratégie pour l'évaluation des  
performances de gestion du Service  
des Archives (SAR) du Secrétariat  
Général du Gouvernement (SGG)**

Réalisé et présenté par

Didier AHOI

Sous la direction de :

Maître de stage

M. Timothée HOUNKPATIN

Archiviste, Chef Service des  
Archives du Secrétariat Général  
du Gouvernement

Directeur de mémoire

M<sup>me</sup> Véronique MAHINO ZOCLO

Enseignante à l'ENAM

*Mars 2013*

# IDENTIFICATION DU JURY

**PRESIDENT** : M<sup>me</sup> Elise Rafiatou PARAISSO

**VICE-PRESIDENT** : M. ATIIOGBE Comlan Marcel

**MEMBRE** :

# **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 PROPRES A LEUR  
AUTEUR.**

## DEDICACES

### A

- *Toi, ma très chère maman **Suzanne DOSSOU**, brave et courageuse femme, pour ton amour maternel, tes bénédictions, ton soutien inconditionnel, et ta présence qui m'ont tant donné de courage. Ce travail témoigne de tes nombreux sacrifices et de tes intarissables prières en ma faveur.*
  
- *Toi, mon père **Valentin AHOI**, pour cette chance que tu m'as donnée de franchir les portes du lieu du savoir et pour le bon sens et l'amour du travail bien fait que tu m'as donnés. Toute ma reconnaissance, cher papa.*
  
- *Toi, mon frère **AHOI Marc**, que ce travail t'incite à mieux faire. Courage, car nous sommes presque au bout de nos peines.*
  
- *Toi, qui, pour le moment ton identité reste inconnue et qui fera le bonheur de mes jours. Reconnais par ce travail l'amour que j'ai pour toi.*

## REMERCIEMENTS

*Nos sincères remerciements*



- **Dieu**, Maître de l'univers, détenteur du pouvoir suprême ;
- Madame **Véronique MAHINOU ZOCLI**, notre Directrice de mémoire, qui malgré ses nombreuses occupations a accepté d'encadrer ce mémoire;
- Monsieur **Timothée HOUNKPATIN**, notre maître de stage et sa collaboratrice **Niscarène AYENA** ;
- Tous les enseignants de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) en général et ceux du CEFOCI en particulier ;
- Monsieur **Julien JOSSE**, enseignant à l'ENAM pour ses multiples conseils ;
- Monsieur **Eugène DOSSOUMOU**, Secrétaire Général du Gouvernement et ses adjoints ;
- Tout le personnel du **Secrétariat Général du Gouvernement** ;
- Tous nos promotionnaires de l'option **STID** pour leur sympathie, en particulier **HOUNTON K. B. Maxime** pour sa fraternité et son amitié inconditionnelle ;
- Monsieur **Marcellin DOSSOU** pour son soutien indéfectible et son assistance aux moments difficiles ;

- Mon oncle **BABA Mathias** et mes sœurs **Pélagie, Lydie, Roséline, Sévérine** pour leur soutien fraternel.

## **LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS**

<b>AAQ</b>	: Association des Archivistes du Québec
<b>ACDI</b>	: Agence Canadienne de Développement International
<b>AOF</b>	: Afrique Occidentale Française
<b>Cab/Civ</b>	: Cabinet Civil
<b>CCA</b>	: Conseil Canadien des Archives
<b>CITRA</b>	: Conférences internationales de la Table Ronde des Archives
<b>Cab/Mil</b>	: Cabinet Militaire
<b>CNHU</b>	: Centre National Hospitalier Universitaire Hubert C. MAGA
<b>CS</b>	: Cour Suprême
<b>DAN</b>	: Direction des Archives Nationales
<b>DJOIN</b>	: Direction du Journal Officiel et de l'Imprimerie Nationale
<b>ENAM</b>	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
<b>GAR</b>	: Gestion Axée sur les Résultats
<b>HAAC</b>	: Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication
<b>ICA</b>	: International Council of Archives
<b>INSAE</b>	: Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
<b>ISO</b>	: International Standard Organisation
<b>MSP</b>	: Management des Services Publics
<b>ONU</b>	: Organisation des Nations-Unies
<b>PIAF</b>	: Portail International Archivistique Francophone
<b>PTA</b>	: Plan de Travail Annuel
<b>SA</b>	: Secrétariat Administratif
<b>SAM</b>	: Service de l'Administration et du Matériel
<b>SAR</b>	: Service des Archives

- SEDCM** : Service du suivi de l'Exécution des Décisions du Conseil des Ministres
- SES** : Service des Emplois Supérieurs
- SGAG** : Secrétaire Général Adjoint du Gouvernement
- SGG** : Secrétariat Général du Gouvernement/ Secrétaire Général du Gouvernement
- SGPR** : Secrétariat Général de la Présidence de la République
- SLR** : Service de la Législation et de la Réglementation
- SMART** : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels
- SOM** : Service de l'Organisation et Méthodes
- SP** : Secrétariat Particulier
- SPA** : Service de Pré-archivage
- SRG** : Service des Réunions Gouvernementales
- TBE** : Tableau de Bord de l'Etude

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1</b> : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts .....	19
<b>Tableau 2</b> : Tableau de bord de l'étude .....	27
<b>Tableau 3</b> : Définition des archives .....	38
<b>Tableau 4</b> : Existence de structure chargée de la gestion des documents d'archives .....	38
<b>Tableau 5</b> : Existence au SAR d'une politique d'évaluation des performances de gestion .....	39
<b>Tableau 6</b> : Connaissance des outils et techniques d'évaluation des performances de gestion.....	39
<b>Tableau 7</b> : Application de l'évaluation aux services des archives .....	40
<b>Tableau 8</b> : Evaluation des activités du SAR.....	40
<b>Tableau 9</b> : Existence d'outil d'évaluation des performances de gestion au SAR.....	41
<b>Tableau 10</b> : Existence au SAR d'une politique de planification et de programmation .....	41
<b>Tableau 11</b> : Existence au SAR d'un PTA .....	42
<b>Tableau 12</b> : Suivi-évaluation des activités du SAR .....	42
<b>Tableau 13</b> : Raison de l'absence du suivi-évaluation des activités du SAR .....	43
<b>Tableau 14</b> : Nécessité de l'évaluation des performances de gestion du SAR .....	43
<b>Tableau 15</b> : Connaissance de la GAR .....	44
<b>Tableau 16</b> : Plan de travail à court terme .....	54
<b>Tableau 17</b> : Plan de travail à long terme .....	57

**Tableau 18** : Subdivisions des tâches à réaliser et ressources nécessaires ..... 59

**Tableau 19** : Tableau récapitulatif des indicateurs ..... 63

## GLOSSAIRE

- 1- **Efficacité** : Mesure du rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.
- 2- **Efficienc**e : Mesure du rapport entre les biens produits ou les services livrés et les ressources utilisées. Ce rapport est établi en fonction du niveau de service requis (qualité des services).
- 3- **Evaluation** : Processus consistant à estimer l'efficacité, l'efficienc
- 4- **Gestion Axée sur les résultats** : Approche de gestion fondée sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés.
- 5- **Indicateurs** : Expression numérique, symbolique ou verbale employée pour caractériser les activités à la fois en termes quantitatif et qualitatif dans le but d'en déterminer la valeur.
- 6- **Indicateurs de performance** : Expression numérique, symbolique ou verbale dérivée des statistiques du service d'archives ou d'autres données employées pour caractériser la performance du service d'archives.
- 7- **Performance** : Efficacité dans la fourniture des services par le service d'archives et efficienc
- 8- **Plan de travail** : Document élaboré par le responsable et le personnel pour une période précise qui dresse la liste des activités planifiées en

précisant les dates auxquelles elles seront exécutées, les ressources nécessaires et les personnes chargées de les exécuter.

## **RESUME**

Pendant des décennies, les archives n'ont pas fait l'objet de l'attention des autorités politico-administratives. Or, aucun développement ne peut s'opérer sans informations disponibles et fiables ; d'où la nécessité d'assainir l'environnement archivistique en procédant à la création dans chaque ministère, d'un Service de Pré archivage (SPA). Mais une fois institués, ces SPA connaissent des dysfonctionnements. Au nombre de ces dysfonctionnements, figure en bonne place la problématique de la bonne gestion des services d'archives en général, et de l'évaluation de leurs performances en particulier. Autrement dit, ils ne disposent ni d'outils de gestion, ni d'outils de planification, encore moins d'indicateurs de suivi et d'évaluation. Une telle situation est préjudiciable à leur fonctionnement. Le Service des archives (SAR) du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) ne fait pas exception à cette situation comme le confirme l'état des lieux réalisé lors de notre stage de fin de formation effectué au SGG. C'est pour pallier cette situation que nous avons choisi de porter notre réflexion sur le thème : « **Stratégie pour l'évaluation des performances de gestion du SAR du SGG** ».

Le problème général qui découle de ce thème est : la non évaluation des performances de gestion avec comme problèmes spécifiques :

- l'inexistence d'outil d'évaluation des performances de gestion au SAR ;
- l'absence d'une politique de planification et de programmation des activités du SAR ;
- l'absence du suivi-évaluation des activités du SAR.

L'objectif général poursuivi par cette étude est de contribuer à l'évaluation des performances de gestion du SAR du SGG. Cet objectif général est sous-tendu par les hypothèses ci-après :

- l'inexistence d'outil d'évaluation des performances de gestion est due à la méconnaissance des outils et techniques d'évaluation des performances de gestion par le SAR ;
- l'absence d'un Plan de Travail Annuel (PTA) est à la base de la non planification et de la non programmation des activités du SAR ;
- l'absence du suivi-évaluation des activités du SAR s'explique par les dysfonctionnements observés au niveau de l'organisation du travail.

A partir de notre enquête, les hypothèses émises ont été toutes vérifiées et les diagnostics établis.

Enfin, nous avons proposé des solutions pour la résolution des problèmes spécifiques identifiés. Il s'agit de :

- l'élaboration du Plan de Travail Annuel ;
- l'élaboration ou la formulation d'une logique d'intervention ;
- la mise en place d'un système régulier de suivi-évaluation des activités.

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION GENERALE

**CHAPITRE PRELIMINAIRE** : CADRE INSTITUTIONNEL DE L' ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE, CIBLAGE ET SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

**SECTION 1** : Cadre physique et observations de stage

**Paragraphe 1** : Présentation du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) et du Service des Archives (SAR)

**Paragraphe 2** : Etat des lieux sur les prestations du Service des Archives (SAR) du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG)

**SECTION 2** : Ciblage et spécification de la problématique

**Paragraphe 1** : Choix de la problématique et justification du sujet

**Paragraphe 2** : Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolution de la problématique spécifiée

**CHAPITRE PREMIER** : CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

**SECTION 1** : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

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

**Paragraphe 2** : Choix de la méthodologie de l'étude : Méthodes empiriques et Approches théoriques

**SECTION 2** : Collecte et analyse des données

**Paragraphe 1** : Préparation de l'enquête et présentation des données

**Paragraphe 2** : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

**CHAPITRE DEUXIEME** : APPROCHES DE SOLUTIONS ET  
CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

**SECTION 1** : Approches de solutions aux problèmes spécifiques

**Paragraphe 1** : Outil d'évaluation des performances de gestion :  
La Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

**Paragraphe 2** : Mise en application de la Gestion Axée sur les  
Résultats au SAR

**SECTION 2** : Conditions de mise en œuvre de la GAR au SAR

**Paragraphe 1** : Recommandations

**Paragraphe 2** : Atouts et insuffisances de la mise en œuvre de la  
GAR

**CONCLUSION GENERALE**

**BIBLIOGRAPHIE**

**ANNEXES**

**TABLE DES MATIERES**

## AVANT-PROPOS

La fin des cycles à l'ENAM est sanctionnée par un travail scientifique qui se concrétise par la rédaction d'un mémoire de fin de formation. Elle marque l'aboutissement des études entreprises et peut être considérée comme le fruit des trois années de formation. Comme l'a affirmé Michèle Lenoble-Pinson dans son ouvrage ***Rédaction scientifique***: « *c'est dans ces pages-là que l'étudiant montre qu'il fait sien l'enseignement reçu, qu'il est capable de cerner un sujet ; de l'analyser, de poser des questions pertinentes et d'y répondre sous forme de dissertation claire et rigoureuse* ».

Dans cette logique, nous avons effectué un stage de trois mois au Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) où, nous avons orienté nos réflexions sur le thème : « **Stratégie pour l'évaluation des performances de gestion du SAR du SGG** ».

Ce mémoire rend compte des résultats de notre étude. Cette étude poursuit comme objectif général, la contribution à l'évaluation des performances de gestion du SAR du SGG. Elle revêt un intérêt aussi bien pour le SAR du SGG que pour tous les services d'archives au Bénin.

Au plan institutionnel, elle permettra aux responsables de prendre conscience de la nécessité d'inscrire leur politique de gestion dans une dynamique d'évaluation des performances de gestion et de suivi-évaluation, afin d'améliorer leur performance.



# **INTRODUCTION GENERALE**

Mémoire officielle et historique, les archives constituent : « un patrimoine au service du développement » ; « une mémoire pour l'avenir ». C'est en ces termes que la communauté internationale exprime le rôle primordial que jouent les archives dans le processus de développement de toute nation.

Le décret n°2007-532 du 02 novembre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement des Archives Nationales en son article 2 définit les archives comme : « l'ensemble des documents, quels qu'en soient la nature, la date, la forme et le support matériel, élaborés ou reçus par une personne physique ou morale de droit public ou privé, dans le cadre de l'exercice de son activité. Ces documents sont organisés et conservés à des fins scientifiques, administratives et culturelles ». Ce terme désigne également, les services et institutions qui collectent, classent, conservent et communiquent les documents d'archives, et les locaux où ils sont conservés.

Les archives sont d'une importance capitale dans la vie de toute entreprise humaine. Elles constituent non seulement une source inépuisable pour l'histoire, mais aussi et surtout elles permettent d'assurer la continuité dans l'action administrative. En matière de bonne gouvernance, il se trouve qu'aucune nation ne peut amorcer son développement sans une administration performante, une administration disposée à recourir à sa mémoire pour construire l'avenir. A cet effet, elles constituent le socle de l'efficacité de toute administration.

C'est conscient de ce rôle primordial que jouent les archives, que de nombreuses actions ont été menées allant dans le sens de la valorisation des archives au Bénin. Parmi celles-ci, on peut retenir : l'adoption du décret n°2012-191 du 03 Juillet 2012 fixant la structure type des Ministères et qui prescrit la création dans toutes les Directions centrales des Ministères une nouvelle structure appelée : Direction de l'Informatique et du Pré-archivage ; l'adoption du décret n°2007-532 du 02 novembre 2007 portant attributions,

organisation et fonctionnement des Archives Nationales et enfin la prise du décret n°2008-741 du 31 Décembre 2008 portant création d'un Comité Technique chargé d'élaborer un document cadre de Politique de Développement des Archives Nationales.

La mission de ces SPA est de prendre en charge la gestion de tout l'arsenal documentaire dont dispose leur structure de tutelle, à travers les activités de collecte, de classement, de conservation et de communication des documents d'archives. Tel est l'objectif visé par le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) en instituant en son sein un service d'archives (SAR).

Certes l'adoption d'une telle politique est un effort louable, mais le véritable problème réside au niveau du fonctionnement et de la gestion de ces services de pré-archivage institués.

En effet, le Service d'Archives (SAR) du SGG à l'instar de ceux des autres structures, est confronté à des problèmes qui ne sont pas favorables à l'amélioration de ses performances. Or, avec l'avènement des nouvelles méthodes de gestion comme : le Management dans les Services Publics (MSP) et la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), l'accent est de plus en plus mis sur les résultats. Mais le constat fait est que, au Bénin, la conduite d'une politique culturelle et patrimoniale est perçue comme antinomique avec toutes approches managériales. Dans le domaine des archives, où les actions de cœur de métier s'inscrivent souvent dans le moyen et le long terme, le souci de planifier et donc d'évaluer les tâches en cours de réalisation revêt une acuité croissante. Ceci, en liaison avec le développement des pratiques de Records Management en vogue dans les pays occidentaux. C'est certainement cette situation qui explique les dysfonctionnements observés au niveau du SAR du SGG lors des trois (03) mois de notre stage. Ces dysfonctionnements tirent leurs sources d'un problème général qui est : la non évaluation des performances de gestion.

C'est pour pallier cette insuffisance et améliorer la performance du SAR du SGG que nous avons réalisé ce travail de recherche intitulé :

« **STRATEGIE POUR L'EVALUATION DES PERFORMANCES DE GESTION DU SAR DU SGG** ». Pour atteindre cet objectif, nous avons structuré notre travail autour de trois (03) principaux axes :

- Le chapitre préliminaire qui fait un examen du cadre institutionnel de l'étude et présente les observations de stage pour aboutir au ciblage de la problématique ;
- Le chapitre premier, consacré à la conception et à la mise en œuvre du cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- Le chapitre deuxième qui portera sur les approches de solutions et recommandations à l'endroit des autorités et acteurs du SGG et du SAR, afin d'asseoir une politique efficace et efficient de gestion des archives de cette structure.



# **CHAPITRE PRELIMINAIRE**

**CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,  
OBSERVATIONS DE STAGE, CIBLAGE ET  
SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE**

## **Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage**

### **Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil**

Dans cette partie, il s'agira pour nous de présenter le Secrétariat Général du Gouvernement dans sa globalité. Mais avant de tenter une telle présentation du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG), il serait plus judicieux de procéder à une brève présentation de la structure mère qu'est la Présidence de la République.

Limitée au Sud par l'Océan Atlantique, au Nord par le Centre National Hospitalier Universitaire Hubert C. MAGA (CNHU), à l'Ouest par le Tribunal de Première Instance de Cotonou (TPI) et à l'Est par le Centre Culturel Français (actuel Institut Français), la Présidence de la République est la première institution politique et administrative en République du Bénin.

La Présidence de la République est dirigée par son excellence le Dr Thomas Boni YAYI, Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement qui, selon l'article 54 du titre III de la Constitution du 11 décembre 1990, a pour fonctions de :

- déterminer et conduire la politique de la Nation ;
- exercer le pouvoir réglementaire ;
- nommer les membres du Gouvernement et fixer leurs attributions ;
- nommer trois (03) des membres de la Cour Constitutionnelle (CC), le Président de la Cour Suprême (CS), le Président de la Haute Autorité de l'Audiovisuelle et de la Communication (HAAC), le Grand Chancelier de l'Ordre National, les ambassadeurs, les Envoyés extraordinaires, les Magistrats, les Officiers Généraux et Supérieurs et les Hauts fonctionnaires ;
- promulguer les lois après leur contrôle de constitutionnalité par la Cour Constitutionnelle ;

- négocier et ratifier les Traités et Accords internationaux.

Actuellement, la Présidence de la République est composée de quatre (04) importantes Structures administratives à savoir : le Cabinet Civil (Cab/Civ), le Cabinet Militaire (Cab/Mil), le Secrétariat Général de la Présidence de la République (SGPR) et enfin le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) structure ayant servi de cadre à notre stage.

En dehors de ces structures, la Présidence de la République comprend des structures extérieurs qui lui sont rattachées telles que: la Grande Chancellerie de l'Ordre National du Bénin, l'Office National des Anciens Combattants et Victimes de Guerre, le Conseil Supérieur de la Magistrature ;la Direction Générale des Ciffres et de la Sécurité des Télécommunications ;l'Inspection Générale de l' Etat ;la Cellule de Communication ;la Cellule de Régulation des Marchés Publics ; la Cellule Macro-économique ;la Cellule Juridique ;la Cellule de Contrôle de l'Exécution des Projets de Développement ;le Conseil National de l'Investissement ;la Délégation de l'Aménagement du Territoire.

## **I- Le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG)**

### **A- Historique**

Les racines du Secrétariat Général du Gouvernement remontent à l'orée des indépendances africaines et suite à la transformation de certaines colonies de l'Afrique Occidentale Française (AOF) en Etats Membres de la Communauté. En effet, le Conseil des Ministres a été crée par la Délibération N°58-40 du 04 Décembre 1958 de l'Assemblée Territoriale du Dahomey (actuel Bénin), portant option pour le Statut d'Etat membre de la communauté française. Aux termes de l'article 4 de cette délibération: « le Conseil du gouvernement actuellement en fonction devient le Gouvernement provisoire de la République. Il prend le titre du Conseil des Ministres. Le Président du Conseil du Gouvernement prend le titre de Premier Ministre. »

Le décret N° 23/PCM du 14 Février 1959, crée et organise le Secrétariat Général du Conseil des Ministres puis le rattache à la Présidence du Conseil. Par la suite, le Secrétariat Général du Conseil des Ministres a été érigé en Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) et organisé pour la première fois par le décret N° 245/PR du 17 Août 1960 qui, compte tenu des préoccupations de la période, a prévu en son sein, seulement deux (02) services à savoir : un service de Coordination et de Contrôle et un Service des Réunions Gouvernementales.

Il est à préciser que le SGG a été l'objet de plusieurs autres décrets ; ceci, en raison des changements institutionnels et successifs qui sont survenus. Actuellement, cette structure est régie par le décret N° 2006-270 du 14 Juin 2006, portant attributions, organisation et fonctionnement du Secrétariat Général du Gouvernement.

### **B- Missions et attributions**

Dans ses missions d'assistance au Chef du Gouvernement pour la coordination des activités administratives du Conseil des Ministres, le SGG a pour missions:

- d'assurer la pérennité et le bon fonctionnement du Gouvernement ;
- d'assurer la coordination de l'activité administrative du Conseil des Ministres ;
- d'assurer un soutien administratif et logistique à toutes les directives du Président de la République et du Conseil des Ministres ;
- de préparer tous les projets de circulaires et instructions du Chef du Gouvernement ;
- de recevoir et de centraliser copies de tous les arrêtés, circulaires et instructions en provenance des départements ministériels ;
- de présenter au Conseil des Ministres des documents nécessaires à la prise de décision.

## **C- Organisation et fonctionnement**

Selon l'article 2 du décret susmentionné, le Secrétariat Général Gouvernement comprend :

- le Service des Réunions Gouvernementales (SRG) ;
- le Service du suivi de l'Exécution des Décisions du Conseil des Ministres (SEDCM);
- le Service de la Législation et de la Réglementation (SLR) ;
- le Service des Archives (SAR);
- le Service de l'Organisation et des Méthodes (SOM) ;
- le Service des Emplois Supérieurs (SES) ;
- le Secrétariat Particulier et
- le Secrétariat Administratif.

D'autres structures également sont rattachées au Secrétariat Général du Gouvernement. Il s'agit de :

- la Direction des Archives Nationales (DAN) et
- la Direction du Journal Officiel et de l'Imprimerie Nationale (DJOIN).

Le Secrétariat Général du Gouvernement a à sa tête un Secrétaire Général du Gouvernement qui participe aux réunions et commissions interministérielles. Il reçoit du Cabinet du Président de la République et des départements ministériels, copies de toutes correspondances ayant trait à l'administration générale, et de tous arrêtés, circulaires ou instructions d'ordre général.

Il est assisté dans l'accomplissement de sa mission de trois adjoints.

Le Premier Secrétaire Général Adjoint est chargé de la supervision des activités du Service des Réunions Gouvernementales et du Service de Suivi l'Exécution des Décisions du Conseil des Ministres.

Le Deuxième Secrétaire Général Adjoint, a pour mission de superviser les activités du Service de la Législation et de la Réglementation et du Service des Archives.

Le Troisième Secrétaire Général Adjoint s'occupe de la supervision des activités du Service de l'Organisation et des Méthodes et du Service des Emplois Supérieurs.

## **II- Le Service des Archives (SAR)**

### **A-Historique**

La naissance du Service des Archives remonte tout juste après la création du SGG en 1958. Mais, à cette époque, compte tenu de la méconnaissance de la notion d'archives, le service n'avait été pas institué. C'est donc en 1984, que le SAR a été juridiquement organisé avec la prise du décret N° 84-146 du 13 avril 1984, portant attributions, organisation et fonctionnement du Secrétariat Général du Conseil Exécutif National.

Suite à l'arrivée d'un Projet canadien (Projet SECOR) à la Présidence de la République en 1990 pour une mission de travail, «le volet archives » a été imposé. Ce fut alors la période où la notion d'archives a retenu l'attention des autorités de la Présidence de République du Bénin.

### **B- Missions et attributions**

Conformément au décret N° 84-146 du 13 Avril 1984 susmentionné, le SAR est chargé :

- de la collecte et du traitement de tous les documents produits ou reçus par les services du SGG ;
- du classement des documents afin de faciliter leur repérage ;
- de la conservation du patrimoine documentaire aussi bien du SGG que de la Présidence de la République ;
- de la communication des documents semi actifs ou archives de valeur administrative et opérationnelle non immédiate aux services producteurs ;
- du versement des archives définitives aux Archives Nationales.

### **C- Organisation et fonctionnement**

Selon décret N° 2006-270 du 14 Juin 2006, le SAR est placé sous la tutelle du Deuxième SGAG qui supervise les activités dudit service. Pour accomplir pleinement et efficacement sa mission, le SAR dispose d'un bâtiment composé de : trois (03) bureaux individuels, deux (02) magasins ou locaux de conservation et d'une (01) salle de reprographie.

En dehors des caractéristiques structurelles énumérées ci-dessus, le SAR dispose aussi d'un personnel composé de trois (03) agents dont : un (01) archiviste de formation qui est le Chef Service, un (01) agent collaborateur qui joue le rôle de secrétaire.

## **Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations du Service des Archives du Secrétariat Général du Gouvernement**

### **I- Etude globale du Service des Archives du SGG**

L'étude globale consistera dans un premier temps, à présenter le fonds d'archives du SGG et dans un second temps, à faire une analyse pointue et minutieuse du fonctionnement du SAR, afin de déterminer ses forces et faiblesses.

#### **A- Le fonds d'archives du Secrétariat Général du Gouvernement**

Le SGG dispose d'un fonds d'archives constitué essentiellement de :

- des dossiers du Conseil des Ministres (communications, affaires, ordres du jour, relevés des décisions prises en Conseil des Ministres, extraits des décisions administratives) ;
- des textes législatifs et réglementaires (lois, ordonnances, décrets, arrêtés et décisions) ;
- des collections de Journal Officiel ;

- des correspondances générales.

Outre ces catégories de documents, on trouve également : des journaux, des périodiques, des monographies etc.

## **B- Fonctionnement du Service des Archives**

Comme mentionné supra, le fonds d'archives du SGG est disposé dans un dépôt de pré archivage constitué de deux (02) magasins destinés à sa conservation.

Le premier magasin d'une superficie de 34,6m<sup>2</sup>, abrite les documents qui ont été déjà traités. Ceux-ci sont bien classés, emballés dans des boîtes d'archives et soigneusement rangés sur les rayonnages. Sur chaque boîte, est inscrit la nature du document accompagnée de sa date de production. Sur les rayons, les boîtes sont rangées en fonction de la typologie des documents et suivant un ordre chronologique.

A l'intérieur de ce magasin, on trouve des rayonnages à double face, soit onze (11) au total, sur lesquels sont disposés des documents.

Le second magasin situé au coté opposé et à quelques mètres du premier, a une superficie de 38,10m<sup>2</sup>. Il est constitué d'un assemblage de documents traités, dont une partie est rangée sur les rayonnages et une autre composée de documents ficelés et déposés à même le sol. Précisons que les documents sont entreposés sans tenir compte de l'ordre du rangement. Ce qui rend difficile la recherche documentaire.

Ce magasin est aussi doté de matériels de conservation et de rangement à savoir : sept (07) rayonnages simples et une (01) armoire.

Au total, environ 300 mètres linéaires de documents sont conservés dans ces deux magasins.

En dehors de ces infrastructures de rangement et de stockage, le SAR dispose pour son fonctionnement d'une variété de matériels de travail et de sécurité à savoir : un (01) extincteur pour la maîtrise du feu en cas d'incendie, deux (02) détecteurs de fumée, quatre (04) climatiseurs pour chaque magasin qui créent les conditions optimales d'aération pour la conservation des archives, une (01) machine à photocopier, deux (02) ordinateurs de bureau, une imprimante et un (01) scanner pour la numérisation des documents.

De ces observations, il ressort donc que les archives du SGG ne sont pas conservées dans les meilleures conditions possibles. De même, on note une défaillance dans le processus de recherche des documents, faute d'instrument de recherche performant.

En plus de ces observations qui sont liées à la conservation des archives, nous avons remarqué que les attributions du SAR ne sont pas clairement spécifiées dans le décret N°2006-270 du 14 Juin 2006.

Afin de mieux appréhender le fonctionnement du SAR, il est important que nous lui consacrons une étude approfondie, analytique et critique à travers les diverses activités qui y sont menées. Notre étude portera essentiellement sur : la collecte, le traitement, le classement, la conservation et la communication.

### ➤ **La collecte**

Une des missions fondamentales d'un service d'archives consiste à collecter auprès des services les documents qu'ils ont produits ou reçus. La collecte est une opération qui consiste à collecter les documents produits ou reçus par une structure ou un organisme. Dans le domaine des archives, on le désigne le plus souvent par la notion de transfert.

Au service des archives du SGG, le transfert des documents d'archives ne se fait pas suivant une procédure bien définie. Il n'existe aucun document ou outil qui planifie et détermine les conditions de transfert des documents d'archives. De même, nous avons remarqué un manque de suivi du SAR dans le processus de transfert des documents. Ce qui fait que la période et la fréquence de transfert des documents ne sont pas déterminées. Ainsi, on note une lenteur dans le processus de transfert des documents.

➤ **Le traitement**

C'est l'ensemble des opérations que subissent les documents après leur collecte. En matière d'archives, le traitement désigne l'ensemble des procédures et opérations de tri, de classement, d'analyse et de cotation.

Au service des archives du SGG, aucune politique de traitement n'est instituée. Cette opération aussi importante qu'elle soit dans la chaîne documentaire, ne suit aucune planification. Les périodes de traitement ne sont pas définies. Ainsi, les documents sont traités selon la disponibilité et les moyens du SAR. Ce qui fait que les magasins sont encombrés ; d'où la difficulté d'effectuer des recherches.

➤ **Classement**

Le classement est une opération à la fois intellectuelle et matérielle, consistant à mettre en ordre une masse de documents ou d'articles, à les répartir en groupes appelés séries puis à les ranger sur les rayons dans cet ordre après les avoir cotés.

Pour ce qui concerne le classement des documents d'archives, nous avons constaté que les documents sont classés sans tenir compte du cadre de classement ; ce qui rend les recherches difficiles. Or, l'une des fonctions principales des archivistes est de faciliter les recherches dans son dépôt par la rédaction d'instrument de recherche.

➤ **La conservation**

La conservation est une opération qui consiste à garder physiquement les documents. Elle désigne aussi l'action qui consiste à sauvegarder les documents qui ne sont pas destinés à la destruction.

Au SAR du SGG, nous avons remarqué que la conservation ne se fait pas en fonction des outils en la matière et particulièrement le tableau de gestion qui est un outil privilégié et efficace de gestion des archives ; d'où l'accroissement de la masse documentaire qui a pour conséquence directe, l'encombrement des bureaux.

➤ **La communication**

La communication est l'une des missions fondamentales des services d'archives. Elle consiste à mettre à la disposition du public et des administrations, les documents d'archives en fonction de leur délai de communicabilité et de leur état matériel.

En matière de communication des documents, nous avons constaté que le SAR ne dispose d'aucun document qui définit les principes de communication des documents d'archives. Aussi, avons-nous noté l'inexistence des données statistiques relatives à la communication des documents.

En plus de ces observations, nous avons remarqué qu'aucune de ces activités du SAR n'est soumise à une politique d'évaluation. Du coup, on note une absence de données statistiques annuelles, de même que des registres d'évaluation des prestations pouvant permettre de déterminer le niveau d'exécution des différentes activités menées et de rendre compte de la vie du service. Par ailleurs, le SAR ne dispose pas d'un calendrier qui planifie les activités à mener. Cet état des choses fait que le service n'arrive pas à connaître ou maîtriser, non seulement le niveau d'avancement des travaux entrepris, mais aussi et surtout à diagnostiquer les dysfonctionnements et

insuffisances afin de prendre des mesures efficaces et efficientes pour améliorer sa performance future.

## **I- Inventaire des forces et faiblesses**

### **A- Forces et opportunités**

Comme atouts favorables au bon fonctionnement du SAR, nous pouvons citer :

- existence d'un cadre juridique créant le SAR ;
- existence d'un bâtiment type qui abrite le SAR ;
- présence d'un archiviste qualifié ;
- existence d'une connexion internet ;
- existence d'un intranet ;
- existence des climatiseurs qui créent des conditions d'aération à la conservation des documents ;
- existence d'un scanner pour la numérisation des documents
- existence d'outils informatiques ;
- existence d'un logiciel (ACCESS) pour la gestion des actes législatifs et réglementaires ;
- disponibilité d'espace pour la conservation des documents.

### **B- Faiblesses et menaces**

Comme faiblesses, on peut retenir entre autres :

- inexistence d'acte juridique régissant le fonctionnement, l'organisation et les attributions du SAR ;
- non opérationnalisation des outils de gestion (cadre de classement, calendrier de conservation) ;
- non implication du SAR dans le processus de collecte des documents ;
- lenteur dans le processus de transfert des documents ;
- fréquence de transfert des documents non déterminée ;

- transfert des documents sans bordereau ;
- retard dans le traitement des documents ;
- inexistence d'un manuel de procédure d'archivage ;
- inexistence d'outil d'évaluation ;
- absence d'un Plan de Travail Annuel (PTA) ;
- inexistence de données statistiques et de registres d'évaluation ;
- défaut de programmation des activités ;
- absence du suivi-évaluation des activités du SAR ;
- personnel insuffisant ;

## **Section 2 : Ciblage et spécification de la problématique**

### **Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet**

#### **I- Choix de la problématique**

##### **A- Classification des problèmes par centres d'intérêt**

Les résultats ainsi obtenus de l'état des lieux sont regroupés par centres d'intérêt comme dans le tableau suivant (tableau 1), afin de procéder à la détermination de la problématique.

**Tableau 1 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt**

N°	CENTRES D'INTERET	PROBLMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES
1	Fonctionnement du SAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistence d'outil d'évaluation des performances de gestion</li> <li>• Absence d'une politique de planification et de programmation des activités du SAR</li> <li>• Absence du suivi-évaluation des activités du SAR</li> </ul>	Non évaluation des performances de gestion du SAR	Problématique de l'évaluation des performances de gestion du SAR
2	Collecte des documents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistence d'une politique de collecte des documents</li> <li>• Lenteur dans le processus de collecte des documents</li> <li>• Non implication du SAR dans le processus de collecte des documents</li> </ul>	Défaillance dans le processus de collecte des documents	Problématique d'une meilleure collecte des documents au SAR
3	Recherche des documents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'instrument de recherche</li> <li>• Non opérationnalisation du cadre de classement</li> <li>• logiciel de recherche non performant</li> </ul>	Défaillance dans le processus de recherche des documents	Problématique de l'amélioration de la recherche des documents au SAR

**Source** : Résultats de l'enquête

## **B- Détermination de la problématique**

L'analyse et la synthèse des observations et informations recueillies, et regroupées par centres d'intérêt nous ont permis de dégager trois (03) problématiques qui se déclinent comme suit :

- + Problématique de l'évaluation des performances de gestion du SAR;**
- + Problématique d'une meilleure collecte des documents au SAR;**
- + Problématique de l'amélioration de la recherche des documents au SAR.**

Une meilleure gestion du SAR passe nécessairement par la résolution de toutes ces problématiques qui revêtent toutes une importance capitale. Mais, ne pouvant traiter, dans le cadre de ce mémoire, toutes ces problématiques, nous avons alors porté notre choix sur une seule problématique que nous avons jugée globalisante et dont la résolution contribuerait à l'atteinte de l'objectif général. C'est pour cette raison que nous avons décidé d'orienter nos recherches sur la problématique de **l'évaluation des performances de gestion du SAR du SGG.**

## **II- Justification du sujet**

### **A-Intérêt du sujet au plan national**

Les services d'archives, comme toute institution, ne peuvent se passer de l'évaluation. Ce constat découle de l'analyse minutieuse des problèmes et besoins des services en général et en particulier des services d'archives.

En effet, face aux nouvelles exigences des services publics, qui s'inscrivent dans le cadre du Management dans les Services Publics (MSP), les services d'archives, ont plus que jamais besoin d'outils leur permettant de gérer leur service de façon efficiente et d'en rendre compte. Ainsi, ils doivent

formuler des plans bien élaborés, clairs et concis des activités à mener. Ensuite, ils doivent mettre en œuvre des mécanismes de contrôle afin de suivre et d'évaluer les progrès ou avancées et de procéder aux ajustements nécessaires.

Cette approche évaluative doit en principe porter sur les différentes opérations qui sont exercées dans le service. Cette politique s'inscrit dans le cadre de l'amélioration des performances de gestion ; car une fois mise en œuvre l'évaluation permettra aux services des archives de détecter les déficiences ou faiblesses à chaque niveau de gestion ou niveau d'activité, afin d'y proposer des mesures correctives.

L'évaluation apparaît alors pour les SAR comme un précieux instrument de régulation, de contrôle et de gestion, contribuant à la prise de décisions efficaces leur permettant d'évoluer ; d'où la portée de l'affirmation « Evaluer pour évoluer ».

Or, le constat fait est que, rares sont les services d'archives qui procèdent à l'évaluation de leur service. Ils se contentent seulement de fonctionner selon leurs moyens. Alors que, toutes les activités qu'ils décident d'entreprendre doivent être ancrées dans la politique de planification qui exige que les objectifs à atteindre soient clairement énoncés. De même, que la méthodologie à adopter soit définie et les activités bien planifiées, ainsi que les résultats attendus soient bien présentés dans un tableau de façon explicite et chiffrés. Enfin, elle exige que les ressources soient bien réparties afin d'en faire une exploitation rationnelle.

### **B-Intérêt au plan institutionnel**

Des observations faites de la gestion du SAR, nous avons remarqué que de nombreuses actions ont été menées en vue d'accroître l'efficacité du service. En effet, de nombreuses recherches (mémoires de fin de formation)

ont été faites dans le cadre de l'amélioration de la gestion des archives du SGG. Ces recherches ont pour objectif commun, de contribuer à une meilleure gestion des archives, soit au niveau de la masse documentaire, soit au niveau du système de communication. Toutefois, une question qui paraît aussi évidente est de savoir quelle a été la finalité ou la contribution de ces nobles et considérables efforts et travaux effectués ? Autrement dit, en quoi ces contributions ont-elles été importantes ? Ceci, dans la mesure où, aucun indicateur de performance n'a été prévu et défini, pour faute d'évaluation.

De même, en matière du fonctionnement du SAR, aucun bilan, ni statistiques des activités exercées depuis sa création n'a été fait afin d'établir des relations de comparaison. Ceci, dans l'optique de déterminer les écarts entre les résultats obtenus ; or le service ne cesse de fonctionner. C'est ce qui fait que l'on n'arrive pas à connaître, ni le taux, ni le niveau, encore moins la fréquence d'exécution des différentes tâches exercées dans le service. Cela s'explique par la méconnaissance des outils et techniques d'évaluation des performances de gestion. Alors qu'on ne pourrait déterminer la performance du SAR sans ces indicateurs.

L'évaluation apparaît alors pour les services d'archives, non seulement comme une obligation de principe, mais aussi une nécessité de gestion. C'est donc pour remédier à cette situation et pour permettre au SAR de s'approprier de l'approche évaluative, afin d'améliorer sa performance, que nous avons choisi de travailler sur la première problématique, libellée de la façon suivante : « **Stratégie pour l'évaluation des performances de gestion du SAR du SGG** ».

## **Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolution de la problématique spécifiée**

### **I- Spécification de la problématique**

Dans le cadre de la résolution de la problématique de notre étude, nous avons identifié un problème général qui est : **la non évaluation des performances de gestion du SAR**. De ce problème général, se dégagent trois (03) problèmes spécifiques :

- l'inexistence d'outil d'évaluation des performances de gestion au SAR du SGG.
- l'absence d'une politique de planification et de programmation des activités du SAR.
- l'absence du suivi-évaluation des activités du SAR.

### **II- Détermination des séquences de résolution de la problématique**

Après avoir ciblé, justifié et spécifié la problématique, nous allons procéder à sa résolution, en adoptant une démarche scientifique qui se présente comme suit :

- 1- la fixation des objectifs de recherche ;
- 2- la formulation des hypothèses de l'étude ;
- 3- l'établissement du tableau de bord de l'étude ;
- 4- la revue de littérature ;
- 5- le choix de la méthodologie de la recherche ;
- 6- la collecte et le traitement des données ;
- 7- l'analyse des données ;
- 8- l'établissement du diagnostic ;
- 9- les approches de solutions ;
- 10- les conditions de mise en œuvre des solutions.

# **CHAPITRE PREMIER**

## **CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHDOLOGIQUE DE L'ETUDE**

## **Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude**

Dans cette partie, il sera question du cadre théorique et méthodologique de notre étude. Il s'articule autour des éléments tels que les objectifs, les hypothèses, la revue de littérature et le choix de la méthodologie de l'étude.

### **Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature**

#### **I- Objectifs et hypothèses de l'étude**

##### **A- Objectifs de l'étude**

###### **1- Objectif général**

L'objectif général poursuivi par notre étude est de **contribuer à l'évaluation des performances de gestion du SAR du SGG.**

###### **2- Objectifs spécifiques**

L'atteinte de l'objectif général de notre étude n'est possible que si les objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques sont atteints. Il s'agira alors pour nous de :

- ❖ proposer au SAR un outil efficace et efficient d'évaluation des performances de gestion.
- ❖ suggérer au SAR un outil de planification et de programmation des activités.
- ❖ d'œuvrer à la mise en place d'un système régulier de suivi-évaluation des activités du SAR.

## **B- Hypothèses de l'étude**

### **1- Hypothèse générale**

Etant donné que la cause générale n'est pas la somme arithmétique des causes spécifiques liées aux problèmes spécifiques, il nous serait difficile voire impossible de formuler une hypothèse générale. Pour cette raison, nous nous contenterons des hypothèses spécifiques.

### **2-Hypothèses spécifiques**

Elles sont formulées de la façon suivante :

- ❖ L'inexistence d'outil d'évaluation des performances de gestion est due à **la méconnaissance des outils et techniques d'évaluation des performances de gestion par le SAR.**
- ❖ **L'absence d'un PTA** est à la base de la non planification et non programmation des activités du SAR.
- ❖ L'absence du suivi-évaluation des activités du SAR s'explique par **les dysfonctionnements observés au niveau de l'organisation du travail.**

## **II- Tableau de bord de l'étude et Revue de littérature**

### **A- Tableau de bord de l'étude (TBE)**

Le tableau de bord est la synthèse des problèmes, objectifs et hypothèses liés à l'étude. Il se présente comme suit :

**Tableau 2** : Tableau de bord de l'étude « **Stratégie pour l'évaluation des performances de gestion du SAR du SGG** »

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMATIQUES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
NIVEAU GENERAL		Non évaluation des performances de gestion du SAR du SGG	Contribuer à l'évaluation des performances de gestion du SAR du SGG	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	Inexistence d'outil d'évaluation des performances de gestion	Proposer au SAR un outil efficace et efficient d'évaluation des performances de gestion	Méconnaissance des outils et techniques d'évaluation des performances de gestion par le SAR	L'inexistence d'outil d'évaluation des performances de gestion est due à la méconnaissance des outils et techniques d'évaluation des performances de gestion par le SAR
	2	Absence d'une politique de planification et de programmation des activités du SAR	Suggérer au SAR un outil de planification et de programmation des activités	Absence d'un PTA	L'absence d'un PTA est à la base de la non planification et non programmation des activités du SAR
	3	Absence du suivi-évaluation des activités du SAR	Œuvrer à la mise en place d'un système régulier de suivi-évaluation des activités du SAR	Mauvaise organisation du travail au SAR	L'absence du suivi-évaluation des activités du SAR s'explique par les dysfonctionnements observés au niveau de l'organisation du travail

**Source** : Résultats de l'enquête

## B- Revue de littérature

La revue de littérature est le point des connaissances antérieures sur un sujet donné. Elle permet de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes à résoudre. C'est pourquoi **CHURCHILL** affirmait : « Il est impératif que le chercheur consulte la littérature au moment de la conceptualisation des construits et de la spécification des domaines pour éviter la prolifération de définitions variées qui empêchent la comparaison et l'accumulation des connaissances ». Mais avant toute chose, il serait plus judicieux de clarifier quelques concepts.

### ❖ Les services d'archives

Les services d'archives sont des structures mises en place pour la gestion du patrimoine documentaire d'une administration, dans le but d'assurer sa continuité et de garder sa mémoire.

Selon le **Conseil Canadien des Archives (CCA)**, un service d'archives est une entité administrative stable destinée:

- à évaluer, sélectionner et acquérir, de son établissement responsable, les documents provenant d'une communauté donnée, d'entreprises, d'organismes ou de personnes qui intéressent l'établissement responsable, ou encore de documents portant sur un thème particulier ;
- à conserver les archives ainsi sélectionnés selon les normes reconnues ;
- à classer et décrire les documents dans le respect des principes archivistiques reconnus ;
- à rendre les archives accessibles aux générations futures conformément aux conditions établies par l'établissement responsable et le public.

Quant aux archives, elles sont définies par **l'article 2 du décret 2007-532 du 02 Novembre 2007** portant attributions, organisation et

fonctionnement des Archives Nationales comme étant : « l'ensemble des documents, quels qu'en soient la nature, la date, la forme et le support matériel, élaborés ou reçus par une personne physique ou morale de droit public ou privé, dans le cadre de son activité. Ces documents sont organisés et conservés à des fins scientifiques, administratives et culturelles ».

Depuis longtemps, l'évaluation est perçue comme étant l'apanage des services privés. Ainsi, la conduite de toute politique culturelle et patrimoniale est jugée antinomique avec la notion d'évaluation. Mais avec l'avènement du Management dans les Services Publics, caractérisé par l'approche managériale, aucun service ne peut rester à l'abri de l'approche évaluative.

### ❖ Le management

Le management est une méthode de gestion visant la performance des services. Il consiste à planifier, à organiser, à diriger et à contrôler et vise à déterminer et atteindre des objectifs définis grâce à la mise en œuvre d'autres ressources.

Pour **ALCAN** et **FOUCHER**, « Le management est le métier qui consiste à conduire dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisme d'appartenance ».

Sa raison d'être est d'optimiser la performance et l'excellence organisationnelle. Appliqué aux services publics, il permet de pallier les nombreuses insuffisances auxquelles ils sont confrontés, afin de permettre à ceux-ci de faire la preuve de la qualité de leur gestion et de l'efficacité de leurs résultats auprès des pouvoirs de tutelle.

S'inscrivant dans cette dynamique, **Annie BARTOLI** dans son ouvrage : *Management dans les Organisations Publiques*, p 99-100, affirme : « Le Management public correspond à l'ensemble des processus de

finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évaluation contingente ; en d'autres termes, il suppose une adaptation des méthodes de gestion à la diversité des situations et des enjeux ».

Le concept du management est basé sur les principales fonctions qui caractérisent la gestion que sont : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Une des composantes essentielles du management se révèle être l'évaluation.

### ❖ **L'évaluation**

L'évaluation est une note récente qui revêt un caractère multidimensionnel.

Selon le dictionnaire **LAROUSSE (2008)**, le concept d'évaluation désigne : « l'action et l'effet d'évaluer ; c'est-à-dire, estimer une chose par rapport à son prix, à sa valeur, à sa quantité ou à sa durée ».

La **Norme ISO 11620 :1998 (F)** des Indicateurs de performance des Bibliothèques définit l'évaluation comme étant : « Le processus consistant à estimer l'efficacité, l'efficience et la pertinence d'un service ou d'une installation ».

L'évaluation est une procédure qui comporte une phase d'observation et d'analyse, une opération mentale de jugement, et enfin l'expression de ce jugement sous forme quantitative (note chiffrée) ou qualitative, verbale ou non verbale.

### ❖ **La performance**

En ce qui concerne la performance, elle est un concept qui a été utilisé avec différentes acceptions.

Plus précisément, les chercheurs en stratégie considèrent la performance comme un indicateur multidimensionnel de la réussite d'une entreprise.

Elle désigne aussi : « le niveau perçu de résultat du produit ou services, habituellement mentionné sur une échelle objective bornée par des niveaux de bonnes et de mauvaises performances » (**OLIVIER, 1997**).

Pour **Gould-Williams, 1999**, la performance est perçue comme: « le jugement porté par le client sur les attributs du service ».

La performance devient ainsi « la mesure dans laquelle l'organisme considéré opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques et obtient des résultats conformes aux objectifs ». (**Gérald COLLANGE ; Pierre DUMANGEL**).

L'évaluation des performances de gestion revêt un caractère pluriel. Elle est couramment admise comme la comparaison entre un référentiel (norme, objectif, standard) et un résultat réel. (**K.J. Euske, 1984 ; H. Bouquin 1991**).

Dans le domaine des archives, l'approche évaluative n'a vu le jour qu'à une époque très récente. Au milieu du XX siècle, la production des documents a commencé à dépasser les capacités de conservation. L'évaluation dont l'objectif est de déterminer ce qui doit être indéfiniment conservé, exige que nous comprenions soit l'univers des documents produits par un organisme, soit par l'univers des producteurs des documents, soit des deux. Ainsi, mettre en place une politique d'évaluation des performances de gestion par un organisme est crucial et stratégique.

Selon **Daniel DUCHARME**, la littérature archivistique de portée générale consacrée à l'évaluation des services d'archives, s'avère assez muette sur l'approche évaluative développée par les archivistes canadiens au

tournant des années 1990. En fait, depuis le début de cette décennie, on ne compte que quelques auteurs qui dressent un tableau, en totalité ou en partie des tendances récentes en évaluation des services d'archives. Il s'agit essentiellement de **Franck BOLES et Julia M. YOUNG (1991)**, de **F. Gérard HAM (1993)**, de **Richard J. COX (1995)** et de **Carol COUTURE (1995, 1996, 1999)**.

Au Bénin, l'expérience scientifique récente que nous pouvons citer est celle de **H. L. Carine TOTO (2012)** dans son mémoire intitulé : « Contribution à l'évaluation des performances de la gestion de la Division des Archives et de la Documentation (DAD) du Trésor Public ». A travers son étude, elle a appelé l'attention des responsables sur la nécessité d'utiliser des outils gestion pour un meilleur fonctionnement des services d'archives à travers l'évaluation des performances de gestion et du suivi-évaluation régulier.

Une étude américaine plus récente toutefois, aborde l'évaluation des services d'archives. Il s'agit de l'approche : « *Documentation strategy* » de **Richard J. COX** qui est une approche voisine de la stratégie adoptée par les Archives Nationales du Canada au début des années 1990.

En 1995, dans un état de la question, **Carol COUTURE** consacre quelques pages des travaux des archivistes canadiens sur l'évaluation. Il résume essentiellement la macro-évaluation au fait que, pour cette approche, il s'agit d'évaluer les institutions créatrices des documents avant d'évaluer les documents eux-mêmes.

En conclusion, de ce bref tour d'horizon de la littérature archivistique relative à l'évaluation, un constat s'impose : l'approche de l'évaluation, bien qu'elle soit injustement passée sous silence par certains auteurs, suscite la controverse. Est-elle un ensemble d'intervention méthodologique sans grand fondement théorique comme semble l'affirmer l'archiviste américain

**Richard J. COX** ? N'est-elle pas plutôt un modèle assez original qui, s'apparente à l'analyse des besoins comme paraît le prétendre **Carol COUTURE** ? Autant pour combler le silence des uns que pour atténuer le réductionnisme des autres, nous croyons que la thématique de notre étude est pleinement justifiée.

## **Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approches théoriques**

### **I- Méthodes empiriques**

#### **A- Observation directe**

L'observation directe nous a permis de faire l'état des lieux de notre structure d'accueil, afin de déterminer les forces et les faiblesses de la structure.

#### **B- Enquête**

Pour réaliser l'enquête, nous nous sommes servis d'un guide d'entretien et d'un questionnaire afin de recueillir les données auprès de la population cible.

#### **C- Recherche documentaire**

Dans le cadre de notre étude, nous avons effectué des recherches sur l'état des connaissances en matière de gestion des services fonctionnels en général et des services d'archives en particulier. Ainsi, nous avons eu recours aux bibliothèques et centres de documentation et à l'Internet.

S'agissant des **bibliothèques et centres de documentation**, nous avons identifié la bibliothèque Patrick A. VIEYRA de l'ENAM et celle de l'Institut Français de Cotonou et les centres de documentation du Cabinet Civil de la Présidence et de l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE).

A travers l'**Internet**, nous avons découvert des sites d'associations spécialisés dans le domaine des archives comme : le Conseil International des Archives (**ICA**), le Portail International Archivistique Francophone (**PIAF**), la **Revue Archives** de l'Association des Archivistes du Québec (**AAQ**), ainsi que des conférences réalisées sur la gestion et l'évaluation des services d'archives à savoir: les Conférences Internationales de la Table Ronde des Archives (**CITRA**).

## **II- Approches théoriques**

### **A- Approche théorique de résolution du problème spécifique 1**

Le premier problème relatif à l'inexistence d'outil d'évaluation des performances de gestion a pour cause : la méconnaissance des outils et techniques d'évaluation des performances de gestion par le SAR. Comme approche théorique de résolution de ce problème, nous allons proposer au SAR, un outil efficace et efficient d'évaluation des performances de gestion.

### **B- Approche théorique de résolution du problème spécifique 2**

Il s'agit de l'absence d'une politique de planification et de programmation des activités du SAR. Ce problème a pour cause principale, l'absence d'un PTA. Pour résoudre ce problème, une approche théorique basée sur l'usage d'outil de planification et de programmation des activités du SAR s'avère donc indispensable.

### **C- Approche théorique de résolution du problème spécifique 3**

Le troisième problème spécifique relatif à l'absence du suivi-évaluation des activités du SAR, s'explique par la mauvaise organisation du travail au SAR. Pour pallier cette insuffisance, nous avons conçu une approche théorique basée sur la mise en place d'un système régulier de suivi-évaluation des activités du SAR.

## **Section 2 : Collecte et analyse des données**

### **Paragraphe 1 : Préparation de l'enquête et présentation des données**

#### **I- Préparation de l'enquête**

##### **A- Outils de collecte et d'analyse des données**

###### **1- Outils de collecte des données**

Pour la collecte des données, nous nous sommes servis d'un guide d'entretien composé de onze (11) questions ouvertes et d'un questionnaire composé de deux types de questions ; à savoir : des questions fermées et des questions ouvertes soit au total seize (16) questions.

###### **2- Outil d'analyse des données**

Pour l'analyse des données, nous nous sommes fixés des seuils de décision. A cet effet, nous considérons comme recevables et vérifiées, les hypothèses ayant obtenus au moins **60%** d'avis favorables.

##### **B- Echantillonnage et difficultés liées à la réalisation de l'enquête**

###### **1- Echantillonnage**

Le cadre de notre collecte de données a été le SGG. L'échantillon de notre étude est composé des responsables des divers services du SGG. Cet échantillon de trente cinq (35) personnes, est réparti comme suit :

- le Secrétaire Général du Gouvernement (SGG) ;
- les trois (03) Secrétaires Généraux Adjoints (SGA) ;
- le Chef Service Archives et ses collaborateurs ;
- le Chef Service des Réunions Gouvernementales et ses collaborateurs ;
- le Chef Service de la Législation et de la Réglementation ;
- le Chef Service de l'Organisation et Méthodes ;
- le Chef Service Administration et du Matériel ;

- le Chef Service Suivi de l'Exécution des Décisions du Conseil des Ministres et ses collaborateurs;
- le Chef Service Courriers Arrivés et Départs ;
- les usagers du SAR.

## **2- Difficultés liées à la réalisation de l'enquête**

La réalisation de l'enquête nous a permis d'obtenir les informations dont nous avons besoin pour la vérification de nos hypothèses. Cependant, nous avons rencontré des difficultés.

En effet, ces difficultés tiennent surtout de l'indisponibilité de certaines personnes ciblées et de leur réserve à répondre aux questions. Il s'est aussi posé le problème de l'obtention des rendez-vous, car mêmes obtenus, ces rendez-vous ont été souvent reportés. De même, pour des raisons de départ en congés ou de mobilité fréquente de certains agents, nous n'avons pas pu recueillir tous les questionnaires distribués. Ainsi, sur trente cinq (35) questionnaires distribués, trente et un (31) ont été recueillis ; soit un taux de réalisation de 90%. Enfin, certaines personnes questionnées, ne perçoivent pas la valeur de l'évaluation des services d'archives ; du coup, les réponses données sont souvent incomplètes et vagues.

## **II- Présentation, analyse et limites des données**

### **A- Présentation et interprétation des données**

La présentation des données se fera selon les outils de collecte utilisés.

#### **1- Données du questionnaire**

Après dépouillement du questionnaire, le résultat se présente comme suit :

**Tableau 3** : Définition des archives**Qu'entendez-vous par archives ?**

Réponses données	Nombre de réponses	Pourcentage
Vieux papiers sans importance	00	00%
Tout document	03	10%
Mémoire d'une structure	09	29%
Autres précisions : Documents produits ou reçus par une administration ou toute personne physique ou morale dans le cadre de ses activités et conservés à des fins de recherches	19	61%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Interprétation** : De ce tableau, il ressort que 19 personnes des enquêtés soit 61% connaissent parfaitement la signification du mot archives ; 09 personnes soit 29% les conçoivent comme la mémoire d'une structure ; alors que les 03 restantes soit 10% les confondent à tout document.

**Tableau 4** : Existence de structure chargée de la gestion des documents**Existe-t-il une structure chargée de la gestion des documents produits ou reçus par votre service ?**

Réponses données	Nombre de réponses	Pourcentage
OUI	31	100%
NON	00	00%
AUCUNE IDEE	00	00%
Total	31	<b>100%</b>

**Interprétation** : De la lecture de ce tableau, il ressort que tous les enquêtés soit 100% reconnaissent l'existence du SAR au SGG.

**Tableau 5:** Existence au SAR d'une politique d'évaluation des performances de gestion

**Existe-t-il au SAR une politique d'évaluation des performances de gestion ?**

Réponses données	Nombre de réponses	Pourcentage
OUI	00	00%
NON	28	90%
AUCUNE IDEE	03	10%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Interprétation :** Sur la question de savoir s'il existe au SAR une politique d'évaluation des performances de gestion, 00% des enquêtés ont répondu par l'affirmatif, contre 90% qui ont répondu négativement. Les 10% restant prétendent n'avoir aucune idée.

**Tableau 6:** Connaissance des outils et techniques d'évaluation des performances de gestion

**Avez-vous une idée des outils et techniques d'évaluation des performances de gestion ?**

Réponses données	Nombre de réponses	Pourcentage
OUI	03	10%
NON	28	90%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Interprétation :** Les résultats obtenus de la lecture de ce tableau révèlent que 28 enquêtés, soit 90%, n'ont aucune idée des outils et techniques d'évaluation des performances de gestion et 03 enquêtés, soit 10% seulement ont répondu par l'affirmatif.

**Tableau 7** : Application de l'évaluation au SAR

**Selon vous, est-il possible d'appliquer l'évaluation aux services des archives ?**

Réponses données	Nombre de réponses	Pourcentage
OUI	25	81%
NON	02	06%
AUCUNE IDEE	04	13%
Total	31	<b>100%</b>

**Interprétation** : Par rapport à cette question, 25 enquêtés soit 81% pensent qu'il est possible d'appliquer l'évaluation aux services des archives ; 02 personnes soit 06% pensent qu'il est impossible. Les 04 restantes soit 13% ont répondu par aucune idée.

**Tableau 8**: Evaluation des activités du SAR

**Le SAR procède-t-il à l'évaluation de ses activités ?**

Réponses données	Nombre de réponses	Pourcentage
OUI	00	00%
NON	26	84%
AUCUNE IDEE	05	16%
Total	31	<b>100%</b>

**Interprétation** : De la lecture du tableau, sur les 31 personnes questionnées, 26 personnes soit 84% ont répondu par la négation. Les 05 autres restantes soit 16% affirment n'avoir aucune idée.

**Tableau 9** : Existence d'outil d'évaluation des performances de gestion au SAR

**Existe-t-il au SAR un outil d'évaluation des performances de gestion ?**

Réponses données	Nombre de réponses	Pourcentage
OUI	02	07%
NON	23	74%
AUCUNE IDEE	06	19%
Total	31	<b>100%</b>

**Interprétation** : Par rapport à cette question, 23 enquêtés soit 74% ont témoigné de l'absence d'outil d'évaluation au SAR. 02 enquêtés soit 07% ont répondu par l'affirmation. Les 06 autres restants soit 26% prétendent n'avoir aucune idée.

**Tableau 10** : Existence au SAR d'une politique de planification et de programmation

**Les activités du SAR suivent-elles une politique de planification et de programmation ?**

Réponses données	Nombre de réponses	Pourcentage
OUI	06	19%
NON	22	71%
AUCUNE IDEE	03	10%
Total	31	<b>100%</b>

**Interprétation** : Des résultats du tableau, il ressort que 06 des interrogés soit 19% affirment que les activités du SAR suivent une politique de planification et de programmation. Par contre, 22 personnes soit 71% affirment le contraire. Les 03 autres soit 10% ont répondu par aucune idée.

**Tableau 11** : Existence au SAR d'un Plan de Travail Annuel (PTA)**Le SAR dispose-t-il d'un PTA ?**

Réponses données	Nombre de réponses	Pourcentage
OUI	00	00%
NON	29	93%
AUCUNE IDEE	02	07%
Total	31	<b>100%</b>

**Interprétation** : Sur les 31 personnes interrogées, 29 soit 93% affirment de l'absence d'un PTA au SAR. Les 02 autres soit 07% ont répondu par aucune idée.

**Tableau 12** : Suivi-évaluation des activités du SAR**Le SAR procède-t-il au suivi-évaluation de ses activités ?**

Réponses données	Nombre de réponses	Pourcentage
OUI	00	00%
NON	27	87%
AUCUNE IDEE	04	13%
Total	31	<b>100%</b>

**Interprétation** : De l'étude de ce tableau, 27 des personnes interrogées soit 87% affirment que le SAR ne procède pas au suivi-évaluation de ses activités. Les 04 personnes restantes soit 13% disent n'avoir aucune idée.

**Tableau 13** : Raison de l'absence du suivi-évaluation des activités du SAR  
**Si non, quelle en est la raison principale?**

Réponses données	Nombre de réponses	Pourcentage
Manque de personnel	11	35%
Dysfonctionnements au niveau de l'organisation du travail	20	65%
Autres	00	00%
Total	31	<b>100%</b>

**Interprétation** : Il ressort de la lecture du tableau que 11 personnes des enquêtés soit 35% trouvent la source de l'absence du suivi-évaluation des activités du SAR dans le manque de personnel. Par contre Les 20 autres soit 65% justifient cette insuffisance par la mauvaise organisation du travail.

**Tableau 14** : Nécessité de l'évaluation des performances de gestion du SAR

**Pensez-vous qu'il est nécessaire d'évaluer les performances de gestion du SAR ?**

Réponses données	Nombre de réponses	Pourcentage
OUI	31	100%
NON	00	00
Total	31	<b>100%</b>

**Interprétation** : Tous les enquêtés soit 100%, ont affirmé de la nécessité de l'évaluation des performances de gestion du SAR.

**Tableau 15** : Connaissance de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)**Avez-vous une idée de la GAR ?**

Réponses données	Nombre de réponses	Pourcentage
OUI	07	23%
NON	24	77%
Total	31	100%

**Interprétation** : Sur les 31 personnes questionnées, seulement 07 personnes soit 23% ont une connaissance de la méthode de GAR. Les 24 restantes soit 77% affirment n'avoir aucune idée de cette méthode.

**2- Données du guide d'entretien**

Le guide d'entretien présente les questions relatives à l'évaluation des performances de gestion du SAR.

Selon le Secrétaire Général du Gouvernement (SGG), la principale raison de la non évaluation des activités du SAR est la méconnaissance par le SAR, des outils et techniques d'évaluation des performances de gestion. Aussi, nous a-t-il confié que l'absence du suivi-évaluation des activités du SAR est due aux dysfonctionnements observés au niveau de l'organisation du travail et à la non dotation des postes du SAR en personnel. Il a tout de même manifesté sa volonté à l'évaluation des performances de gestion du SAR.

Par rapport à la solution préconisée qu'est la Gestion Axée sur les Résultats, le SGG prétend avoir une connaissance parfaite de cette méthode de gestion. Toutefois, le fonctionnement du Secrétariat Général du Gouvernement ne suit pas les principes de la GAR. Donc, compte tenu de ses avantages, la mise en œuvre d'une telle méthode contribuerait à l'amélioration de l'efficacité et de la performance non seulement du SAR mais aussi du Secrétariat Général du Gouvernement.

## **B- Analyse et limites des données**

### **1- Analyse des données**

De manière générale, nous avons constaté après analyse que la contribution à l'évaluation des performances de gestion du SAR s'avère indispensable. Cette perception est d'autant plus évidente dans la mesure où, au SAR aucun outil, ni indicateur n'existe pouvant permettre de déterminer sa performance. Les différentes réponses données par les enquêtes en confirment d'ailleurs cette idée.

### **2- Limites des données**

Comme limites, les données que nous avons recueillies sont parfois vagues et ne cadrent pas avec celles souhaitées. Cela s'explique par le fait qu'elles ne proviennent pas uniquement des spécialistes du domaine des sciences de l'information et de la documentation, mais plutôt d'une population diversifiée.

## **Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

### **I- Vérification des hypothèses**

#### **A- Vérification de l'hypothèse n°1**

Le premier problème spécifique est relatif à l'inexistence d'outil d'évaluation des performances de gestion. Selon le tableau 8, sur les 31 répondants, seulement 03 personnes soit 10% connaissent les outils et techniques d'évaluation des performances de gestion. Les 90% restants n'ont aucune connaissance de ces outils et techniques. Telle a été aussi la version que nous a donnée le Chef service SAR. Etant donné que nous avons retenu 60% comme seuil de validation, les avis contraires à notre hypothèse soit 10% sont en minorité, l'hypothèse selon laquelle l'inexistence d'outil d'évaluation

des performances de gestion est due à la méconnaissance des outils et techniques d'évaluation des performances de gestion par le SAR est alors vérifiée.

### **B- Vérification de l'hypothèse n°2**

Il s'agit de l'hypothèse selon laquelle l'absence d'un PTA est à la base de la non planification et non programmation des activités du SAR. Selon les résultats du tableau 13, 93% des enquêtés ont affirmé que le SAR ne dispose pas d'un PTA. Lors de notre entretien avec le Chef SAR, il nous a aussi confié que cette insuffisance s'explique par l'absence du PTA. Notre seuil de validation étant fixé à 60%, les avis contraires à notre hypothèse soit 00% sont en minorité. L'hypothèse est alors vérifiée.

### **C- Vérification de l'hypothèse n°3**

Le résultat du tableau 14 montre que le SAR ne procède pas au suivi-évaluation de ses activités (87% contre 13%). De même, le tableau 15 montre que 65% des enquêtés contre 35% explique cette insuffisance par les dysfonctionnements observés au niveau de l'organisation du travail. Etant donné que nous avons retenu 60% comme seuil de validation, les avis contraires à notre hypothèse, soit 35% sont en minorité, l'hypothèse selon laquelle l'absence du suivi-évaluation des activités du SAR s'explique par les dysfonctionnements observés au niveau de l'organisation du travail est donc vérifiée.

## **II- Etablissement du diagnostic**

### **A- Élément de diagnostic n°1**

Il ressort de la vérification de l'hypothèse n°1 que la méconnaissance des outils et techniques d'évaluation des performances de gestion par le SAR est à l'origine de l'inexistence d'outil d'évaluation des performances de gestion.

**B- Elément de diagnostic n°2**

De la vérification de l'hypothèse n°2, il ressort que l'absence d'un PTA explique la non planification et la non programmation des activités du SAR.

**C- Elément de diagnostic n°3**

Nous référant à l'hypothèse n°3, nous pouvons affirmer que les dysfonctionnements observés au niveau de l'organisation du travail expliquent l'absence du suivi-évaluation des activités du SAR.

**CHAPITRE DEUXIEME**

**APPROCHES DE SOLUTIONS ET**

**CONDITIONS DE LEUR MISE EN OEUVRE**

## **Section 1 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques**

### **Paragraphe 1 : Outil d'évaluation des performances de gestion : la Gestion Axée sur les Résultats (GAR)**

Une meilleure gestion des archives du SGG repose sur le bon fonctionnement du SAR. Ce qui implique la mise en place d'un outil efficace et efficient d'évaluation des performances de gestion. Pour la gestion du SAR, nous proposons comme outil, la Gestion Axée sur les Résultats qui est une méthode de gestion visant la performance des services ou organismes. Il s'agira alors d'inscrire le SAR dans la dynamique de GAR ; politique que nous prendrons le soin d'élucider à travers ses différentes phases.

#### **I- Définition et objet**

Selon l'Agence Canadienne de Développement Internationale (ACDI), la GAR, "*Results-based Management*" (RBM) en Anglais, est : « un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition des résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement ».

Pour le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD), la GAR est : « une stratégie ou une méthode de gestion appliquée par un organisme pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. Elle offre un cadre cohérent de planification et de gestion en améliorant l'apprentissage et la responsabilité...». Utilisée au sens large, la GAR est donc une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation

d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières.

Depuis longtemps, les services publics, les organismes de mise en œuvre ont porté leur attention sur les intrants (dépenses), les activités (réalisations), et les extrants (produits). Même s'il était important d'avoir des données exactes à ce niveau, ils ont réalisé que ces données ne leur offraient pas la possibilité de savoir s'ils faisaient des progrès vers la résolution des problèmes qu'ils désiraient régler. La gestion moderne exige que les gestionnaires portent leur regard au-delà des activités et des extrants et qu'ils dirigent leur attention sur les résultats réels, les changements provoqués par leur programmation et auxquels celle-ci a contribué.

En définissant clairement les résultats escomptés, en recueillant régulièrement des données pour évaluer les progrès vers ces résultats et en prenant des mesures correctives à des moments précis, les praticiens peuvent gérer leurs projets de manière à maximiser les résultats de développement et à améliorer de manière efficace la vie des services.

## **II- Origines**

L'origine de la GAR remonte aux années 1960 avec l'avènement du management. En effet, le concept de la GAR est attribué à Peter Drucker (1909-2005), gourou du management, qui publie en 1964 l'ouvrage "*Managing for results*". Quelque peu éclipsé jusqu'à la fin des années 80, ce principe de gestion revient à l'avant-plan dans les années 90. Par la suite, le Gouvernement canadien l'adopte au début des années 90, dans le cadre d'une importante réforme du service public à développer un modèle de gestion de projet plus participatif et responsabilisant.

S'inscrivant dans cette même logique, les organismes internationaux comme : l'Organisation des Nations-Unies (ONU), l'Organisation de

Coopération et de Développement Economiques (OCDE), etc. optent pour cette procédure dans le but de mieux rendre compte des résultats acquis.

Ensuite, les membres de la Communauté du Développement adoptent en 2005, la déclaration de Paris. Cette déclaration marque la volonté de la Communauté de Développement de progresser sur le front de l'harmonisation, de l'alignement et de la GAR en matière de développement.

La démarche de la GAR se fonde sur la matrice du cadre logique avec une orientation des efforts de projets vers les résultats attendus. Sa mise en œuvre est fondée sur six (06) grands principes à savoir :

- la simplicité ;
- l'apprentissage par l'action ;
- la méthodologie adaptable ;
- le partenariat ;
- la redevabilité;
- la transparence.

### **III- Implications**

La GAR est avant tout, un outil de planification. Elle s'appuie pour ce faire sur un ensemble d'objectifs, d'activités, d'extrants, de résultats et de mesures clairement définies. De ce fait, la GAR :

- fait évoluer la culture organisationnelle par la prise en compte des attentes exprimées par la clientèle et les usagers et des ressources disponibles dans les choix de gestion ;
- met davantage l'accent sur les résultats obtenus ;
- responsabilise et mobilise les acteurs à tous les niveaux du service ou de la structure, en allégeant les règles de gestion et en favorisant une plus grande transparence ;
- mesure les résultats à l'aide d'indicateurs ;

- fournit aux gestionnaires, un cadre de gestion clair, reconnu par les autorités, conformément à la réglementation en vigueur.

## **Paragraphe 2 : Mise en application de la GAR au SAR**

Tout d'abord, la stratégie d'application de la GAR dans une organisation doit reposer sur un cycle de gestion pouvant être découpé en quatre (04) phases que sont : l'engagement, la réalisation, l'évaluation et l'amélioration. La GAR apparaît donc comme un cycle continu et intégré qui nécessite la participation de tous les acteurs du SAR, afin de rendre compte de la performance dans l'atteinte des résultats. Après ces étapes que nous pouvons qualifier de préalables à l'application de la GAR, nous distinguons dans la mise en œuvre effective de la GAR, trois (03) phases fondamentales :

- la phase d'identification et de planification ;
- la phase de l'élaboration ou de la formulation de la logique d'intervention ;
- la phase du suivi et évaluation des rendements ou activités.

La mise en application effective de ces différentes phases contribuera à la résolution des problèmes spécifiques identifiés.

### **I- Phase d'identification et de planification**

L'identification et la planification sont des opérations très délicates dans le processus de la mise en œuvre de la GAR.

L'identification consiste pour le SAR à identifier et analyser les situations problématiques et proposer des solutions de changements. Après l'identification et l'analyse survient la phase de planification.

La phase de planification consiste à analyser et choisir des stratégies d'intervention qui feront l'objet de planification et de programmation. Il s'agira essentiellement pour le SAR de programmer les activités, les intrants

et les responsables. Elle concerne le SAR et en détail, le système à améliorer, les moyens, méthodes et procédures pour atteindre les objectifs fixés.

La phase d'identification et de planification repose sur l'élaboration d'un Plan de Travail Annuel (PTA). En effet, le PTA est l'un des outils d'opérationnalisation de la GAR. Compte tenu de son importance et des détails qu'il fournit, il est le premier outil à réaliser. Etant donné que les activités du SAR s'échelonne sur une périodicité annuelle sans interruption, nous nous proposerons de réaliser un PTA qui sera reparti en deux (02) différents Plans de Travail ; à savoir : un Plan Travail à court terme et un Plan de Travail à long terme des activités et résultats du SAR.

Suite aux entretiens que nous avons eus avec le Chef SAR et compte tenu de nos observations de stage, nous proposons le Plan de Travail Annuel suivant :

**Tableau 16: Plan de Travail à court et moyen terme (Durée :1 an )**

N°	Objectifs Spécifiques (OS) Résultats (R) Activités (A)	Ressources			Période d'exécution	Poids de l'activité en %	Responsible	Structures associées	Mode d'exécution	Supervision	Observations
		H	M	F							
<b>OS1</b>	<b>Améliorer la gestion des archives du SAR</b>										
<b>R 1.1</b>	<b>Le SAR est doté des outils de gestion</b>										
<b>A1.1.1</b>	<b>Valider les outils de gestion</b>										
A1.1.1.1	<i>Validation des outils de gestion au niveau du SGG</i>										
A1.1.1.2	<i>Validation des outils de gestion au niveau de la DAN</i>										
<b>A1.1.2</b>	<b>Mettre en œuvre les outils de gestion</b>										
A1.1.2.1	<i>Vulgarisation des outils de gestion</i>										
A1.1.2.2	<i>Formation des acteurs sur l'usage des outils de gestion</i>										

<b>A1.1.3</b>	<b>Elaborer, valider et mettre en application le manuel de procédure d'archivage</b>										
A1.1.3.1	<i>Elaboration du manuel de procédure d'archivage</i>										
A1.1.3.2	<i>Validation du manuel de procédure d'archivage</i>										
A1.1.3.3	<i>Mise en application du manuel de procédure d'archivage</i>										
<b>OS2</b>	<b>Diminuer la masse documentaire</b>										
<b>R2.1</b>	<b>Traitement partiel du fonds d'archives</b>										
<b>A2.2.1</b>	<b>Numériser le fonds d'archives</b>										
<b>A2.2.1.1</b>	Recrutement d'un cabinet d'archivage										
A2.2.1.1.1	<i>Rédaction du document d'appel d'offre</i>										
A2.2.1.1.2	<i>Lancement de l'appel d'offre</i>										
A2.2.1.1.3	<i>Dépouillement et sélection du cabinet</i>										

<b>A2.2.2</b>	<b>Prendre en charge le fonds d'archives</b>									
A2.2.2.1	<i>Traitement du fonds d'archives</i>									
A2.2.2.2	<i>Elaboration et informatisation des instruments de recherche</i>									
<b>A2.2.3</b>	<b>Equiper les locaux</b>									
A2.2.3.1	<i>Installation des matériels de rangement et de conservation</i>									
A2.2.3.2	<i>Usage des équipements</i>									
<b>OS3</b>	<b>Améliorer le fonctionnement du SAR</b>									
<b>R3.1</b>	<b>Le fonctionnement du SAR est assuré</b>									
<b>A3.1.1</b>	Elaboration du Rapport Annuel 2012 et du PTA 2013									
A3.1.1.1	<i>Elaboration du Rapport Annuel 2012</i>									
A3.1.1.2	<i>Elaboration du PTA 2013</i>									
A3.1.1.3	<i>Validation du Rapport Annuel et du PTA</i>									

**Source** : Résultats de l'enquête

**Légende** : H= Humaines ; M= Matériels ; F= Financières

**Tableau 17: Plan de Travail à long terme**

N°	Objectifs Spécifiques (OS) Résultats (R) Activités (A)	Ressources			Période d'exécution	Poids de l'activité en %	Responsab le	Structures associées	Mode d'exécution	Supervision	Observations
		H	M	F							
<b>OS1</b>	<b>Amélioration de l'archivage des documents</b>										
<b>R 1.1</b>	<b>L'archivage manuel des documents est assuré</b>										
<b>A1.1.1</b>	<b>Numériser le fonds d'archives</b>										
<b>A1.1.1.1</b>	<b>Recrutement d'un cabinet d'archivage</b>										
A1.1.1.1.1	<i>Rédaction du document d'appel d'offre</i>										
A1.1.1.1.2	<i>Lancement de l'appel d'offre</i>										
A.1.1.1.1.3	<i>Dépouillement et sélection du cabinet</i>										
<b>A1.1.1.2</b>	<b>Etat des lieux</b>										
A1.1.1.2.1	<i>Analyse du fonds</i>										
A1.1.1.2.2	<i>Recueil des besoins</i>										
A1.1.1.2.3	<i>Etude et choix des logiciels</i>										
A1.1.1.3	<b>Création de la base de données</b>										
A1.1.1.3.1	<i>Installation, configuration et paramétrage du logiciel</i>										
A1.1.1.3.2	<i>Entrée des métadonnées</i>										
A1.1.1.3.3	<i>Test et utilisation en réseau local et sur des supports</i>										

**Source** : Résultats de l'enquête

**Légende** : H= Humaines ; M= Matériels ; F= Financières

## II- Phase de l'élaboration ou formulation de la logique d'intervention

La GAR repose sur une chaîne de résultats qui peut être parcourue de la manière suivante : afin d'atteindre les objectifs fixés, on réalise les activités grâce aux ressources que l'on va mobiliser. Les résultats escomptés lors de la réalisation du projet de budget par rapport à l'objectif général doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels).

Le descriptif du projet peut se présenter comme suit :

- les objectifs ;
- les résultats escomptés ;
- les activités projetées ;
- les indicateurs ;
- les hypothèses et risques ;
- l'échéancier d'exécution ;
- les ressources nécessaires ;
- la supervision.

**Tableau 18:** Subdivisions des tâches à réaliser et ressources nécessaires

Liste des tâches à réaliser		Ressources			Personne responsable	Chronogramme de réalisation
		Humaines	Matérielles	Financières		
<b>Tâche 1 :</b> Collecte ou acquisition des documents d'archives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépouillement et dégrossissement des documents</li> <li>- Vérification et correction des liasses</li> <li>- Décharge des bordereaux</li> </ul>	10 Aides archivistes et 05 agents d'entretiens	Cartons, diables, chariots	PM	Chef SAR	Tous les quatre (04) mois
<b>Tâche 2 :</b> Traitement des documents d'archives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tri</li> <li>- Classement</li> <li>- Analyse</li> <li>- Cotation</li> </ul>	4 archivistes et 8 personnels d'appui	Fournitures de bureau, boîtes d'archives, chemises dossier, sous-chemises dossier, papier A4		Chef SAR	Tous les jours ouvrables de l'année
<b>Tâche 3 :</b> Conservation des documents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en boîte</li> <li>- Manutention et rangement</li> <li>- Entretien des locaux</li> </ul>	2 professionnels de la gestion des archives, 2 agents d'entretien	Boîtes d'archives, chronographes, rayonnages, armoires, conteneurs d'archives, climatiseurs, thermographe, hygromètre, éclairage, détecteur d'incendie, produits de désinfection et de dératissage		Chef SAR	Tous les jours ouvrables de l'année
<b>Tâche 4 :</b> Communication et consultation des documents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration et édition d'outils d'aide à la communication</li> <li>- Recherche et mise des documents à la disposition des usagers</li> </ul>	Aides archivistes, un documentaliste et 1 reprographe	Registres, cadre de classement, plan de classement, logiciel de recherche		Chef SAR	Tous les jours ouvrables de l'année
<b>Tâche 5 :</b> Valorisation des archives	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposition des documents d'archives</li> <li>- Visites guidées</li> <li>- Sensibilisation sur la valeur des archives</li> </ul>	3 archivistes, 1 documentaliste et 1 consultant	Tables, meubles, présentoirs		Chef SAR	Toutes les fins d'année

<b>Tâche 6</b> : Numérisation des documents d'archives	- Traitement physique - Dématérialisation - Choix et test des outils logiciels - Création de la collection - Test et utilisation en local	L'archiviste, 1 Consultant en numérisation, 1 informaticien	1 Scanner, 1 ordinateur, Connexion internet, papier A4	PM	Consultant Archives	
<b>Tâche 7</b> : Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) et Système d'Information Documentaire (SID)	- Conception d'une base données - Informatisation des procédures d'archivages - Diffusion en ligne des ressources documentaires	Spécialistes des TIC et SID				
<b>Tâche 8</b> : Elaboration de produits documentaires et veille informationnelle	- Mise à jour de la base de données	2 Archivistes, 1 documentaliste, un éditeur imprimeur			Chef SAR	Toutes les 2 semaines
<b>Tâche 9</b> : Formations et journées d'information	- Formation sur l'usage des logiciels - Formations sur les méthodes de gestion - Réunions	Spécialistes extérieurs ou consultants en Archives				Au début de chaque année
<b>Tâche 10</b> : Suivi-évaluation des activités	- Contrôle - Suivi - Evaluation	SGG, 2eme SGAG, Chef SAR			SGG	Tous les 3 mois
<b>Tâche 11</b> : Evaluation du SAR	- Audits - Contrôle de performance	Expert en Management des Services Publics, Evalueurs extérieurs			SGG	Annuellement

**Source** : Résultats de l'enquête

**Légende** : PM= Pour mémoire ( à déterminer par les responsables de la structure en fonction du budget qui leur est alloué)

### III- Phase du suivi et évaluation des rendements ou activités

La phase du suivi et évaluation est la phase ultime du processus de mise en œuvre de la GAR. Le suivi et l'évaluation permettent d'améliorer la performance et d'obtenir des résultats. Plus précisément, le but du suivi et de l'évaluation est de mesurer et d'évaluer la performance, afin de mieux gérer les effets et les produits appelés résultats du développement. Le suivi et l'évaluation ont toujours porté sur l'évaluation des apports et de l'exécution.

Le suivi peut se définir comme une fonction continue visant essentiellement à assurer à la direction et aux parties prenantes, une intervention permanente assortie d'indicateurs rapides de progrès ou d'absence de progrès dans la réalisation des résultats. Le suivi permet au SAR d'adapter le projet à l'évolution du contexte en repérant d'éventuelles anomalies en cours d'exécution. Il constitue alors un moyen de contrôle des prévisions par rapport aux réalisations. Il est aussi un outil de gestion puisqu'il rend possible des réorientations de l'action.

L'évaluation quant à elle, est une opération sélective qui vise à apprécier systématiquement et de manière objective, les progrès dans la réalisation d'un effet.

La mise en place d'un système régulier de suivi-évaluation au SAR repose sur l'adoption d'un certain nombre de mécanismes de suivi-évaluation. Ainsi, le SAR doit entre autres procéder :

- à un examen bipartite du projet : par l'autorité de tutelle (Secrétaire Général du Gouvernement) et par le responsable du SAR ; ceci, par trimestre, par semestre et par an ;
- à la rédaction des rapports d'activité ;
- à des réunions des parties prenantes ;
- à des réunions des groupes de réflexions ;

- à des groupes de discussions sur les effets et les résultats ;
- à la direction du projet par le responsable du SAR ;
- à des vérifications ponctuelles par le responsable du SAR ;
- à des audits par des experts en évaluation des services publics ;
- à des enquêtes auprès des usagers.

Le SAR, dans sa tâche de suivi et d'évaluation doit respecter les consignes minimums ci-après :

- planifier simultanément les activités de suivi et d'évaluation ;
- enregistrer les résultats au fur et à mesure (informations pertinentes sur les progrès de réalisations) ;
- élaborer un plan de suivi-évaluation ;
- baser la planification sur un choix stratégique.

Le système de suivi-évaluation conduit à l'élaboration d'un document qui fait le point d'exécution des activités programmées dans le PTA. Il s'agit : du point d'exécution du PTA ou du bilan de projet. Le point d'exécution a pour objet l'analyse objective des succès ou des difficultés rencontrés et l'expression de toute disposition susceptible d'être retenue dans le futur pour l'amélioration de la qualité des produits et le déroulement des projets (AFNOR/Z67-100-3).

A la fin du suivi-évaluation, le responsable du SAR doit élaborer un bilan de projet qui doit contenir les données suivantes :

- les objectifs stratégiques ;
- les activités prévues ;
- les résultats obtenus ;
- l'analyse de la performance à l'aide des indicateurs définis ;
- les difficultés ;
- les mesures correctives ;
- les recommandations.

**Tableau 19:** Tableau récapitulatif des indicateurs

TYPES D'INDICATEURS		UTILISATION
<b>INDICATEURS D'INTRANTS</b>	Indicateurs de ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualification du personnel</li> <li>• Compétences et aptitudes au travail</li> <li>• Expertise des compétences</li> <li>• Capacité à assurer la gestion des archives</li> </ul>
	Indicateurs de ressources Financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget alloué au SAR</li> <li>• Lignes budgétaires</li> </ul>
	Indicateurs de ressources Matérielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité des ressources</li> <li>• Efficience des ressources</li> <li>• Conformités des ressources aux normes</li> </ul>
	Indicateurs de ressources organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liaisons</li> <li>• Formations</li> </ul>
<b>INDICATEURS D'ACTIVITES</b>	Indicateurs de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production de rapport d'activité</li> </ul>
	Indicateurs de temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée dans la fourniture de services</li> <li>• Durée dans l'accomplissement des tâches</li> </ul>
	Indicateurs de qualité des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productivité</li> <li>• Forces et faiblesses par rapport aux normes établies</li> </ul>
<b>INDICATEURS D'EXTRANTS</b>	Indicateurs de couverture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'accessibilité aux documents</li> <li>• Taux de couverture du SAR</li> <li>• Taux de fréquentation du SAR</li> </ul>
	Indicateurs de quantité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantité des biens ou services produite</li> </ul>
	Indicateurs de qualité des extrants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de défektivité (fiabilité et durabilité) des extrants</li> </ul>
<b>INDICATEURS D'EFFETS-IMPACT</b>	Indicateur de qualité perçue par l'utilisateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilité</li> <li>• Satisfaction</li> <li>• Confiance</li> <li>• Notoriété</li> </ul>
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE</b>		
Indicateurs d'efficacité		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité interne</li> <li>• Efficacité externe</li> </ul>
Indicateurs d'efficience		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coût de revient</li> <li>• Analyse coût-efficacité ou l'analyse coût avantage</li> </ul>
Indicateurs de qualité		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité du produit</li> <li>• Qualité de la production</li> <li>• Qualité de la valeur</li> </ul>

**Source :** Résultats de l'enquête

## **Section 2 : Conditions de mise en œuvre de la GAR au SAR**

### **Paragraphe 1 : Recommandations**

#### **I- Recommandations à l'endroit des autorités du SGG**

Pour assurer l'application effective des différentes solutions préconisées par la GAR, nous formulons à l'endroit des autorités du SGG, les recommandations suivantes :

- œuvrer et veiller à l'exécution de la GAR ;
- initier des journées de formation sur la mise en œuvre de la GAR ;
- mettre à la disposition du SAR les ressources nécessaires à l'application de la GAR ;
- accorder au SAR, une autonomie de gestion financière ;
- renforcer la compétence et la capacité du SAR en dotant ses postes de personnel qualifié.

#### **II- Recommandations à l'endroit du Chef SAR**

Pour une mise en œuvre effective de la GAR, le Chef SAR devra :

- identifier les bénéficiaires du projet et conceptualiser un programme qui réponde à leurs besoins et à leurs priorités ;
- identifier les objectifs (but, finalité) du projet ;
- identifier des résultats réalistes à tous les niveaux de la chaîne des résultats ;
- identifier des indicateurs pour mesurer l'accomplissement des résultats avec l'utilisation des indicateurs appropriés ;
- identifier les risques et mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques ;
- contrôler les progrès réalistes vers l'accomplissement avec l'utilisation d'indicateurs appropriés ;

- diffuser de l'information sur les résultats obtenus et les ressources utilisées ;
- élargir sur le long terme, la mise en œuvre des outils de la GAR ;
- rendre compte aux autorités.

## **Paragraphe 2 : Atouts et insuffisances de la mise en œuvre de la GAR**

### **I- Atouts**

La mise en œuvre de la GAR regorge de nombreux avantages pour le SAR. En effet, la GAR offre la possibilité au SAR de définir les objectifs de ses projets ou de ses activités de manière précise, rigoureuse et participante. De même, la GAR exige une participation des parties prenantes (autorités, partenaires et personnel du SAR) dans le processus de la conception et de la planification des activités. Grâce à l'analyse des informations collectées, la GAR permet de faire coïncider le projet avec la réalité du SAR et favorise une intervention susceptible d'être plus durable. En mettant l'accent sur la participation de toutes les parties prenantes, la GAR permet une meilleure approbation du projet. Les autorités et les partenaires sont plus motivés pour obtenir les résultats espérés, car ils ont collaboré à leur définition et se sont engagés dans le processus.

Par ailleurs, elle permettra au SAR d'identifier les potentiels risques et de créer la stratégie de gestion de ces risques. Enfin, la GAR permettra au SAR de justifier l'utilisation de son budget et d'avoir une meilleure compréhension de l'utilisation des fonds en répondant à la question : « Quels résultats ont été obtenus avec le montant utilisé pour ce projet ? ».

Il est donc loisible au SAR d'adopter, en fonction de ses particularités, la mise en œuvre de la GAR.

## **II- Insuffisances**

Comme toute méthode de gestion, la GAR présente des limites.

Conçue pour les grandes entreprises et les services publics, la GAR peut se révéler lourde et complexe pour les petites structures qui, fonctionnent sur le bénévolat ou avec très peu de ressources humaines.

Aussi, le manque d'expertise crée-t-il une difficulté à la mise en œuvre de la GAR. Par ailleurs, l'implication des parties prenantes prend du temps et des ressources que beaucoup de structures de petite taille ne sont pas forcément en mesure de fournir.

## **CONCLUSION GENERALE**

Au terme de ce travail de recherche qui a eu pour cadre de réflexion le Service des Archives (SAR) du Secrétariat Général du Gouvernement (SGG), nous pouvons affirmer que nous avons essayé d'explorer et de comprendre un certain nombre de problèmes qui handicapent le fonctionnement du SAR.

L'analyse des résultats des diverses enquêtes résultant de la méthodologie axée sur la recherche-diagnostic nous a permis d'identifier les problèmes spécifiques ci-après :

- inexistence d'outil d'évaluation des performances de gestion ;
- absence d'une politique de planification et de programmation des activités ;
- absence du suivi-évaluation des activités.

Ces trois (03) problèmes nous ont amené à poser la problématique suivante : « Stratégies pour l'évaluation des performances de gestion du SAR du SGG ». La vision globale de résolution desdits problèmes repose sur l'approche théorique basée sur l'organisation et la gestion du SAR. Cette résolution se résume en une adoption de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) au SAR à travers trois (03) principaux points :

- élaboration d'un Plan de Travail Annuel ;
- élaboration ou formulation d'une logique d'intervention ;
- mise en place d'un système régulier de suivi-évaluation.

Il s'agit d'inscrire le fonctionnement du SAR dans une logique de GAR ; afin qu'il bénéficie des avantages de cette politique de gestion en matière de programmation des activités, de disponibilité de ressources et du suivi-évaluation des activités.

Ces approches de solution, pour être efficace ont besoin de l'adhésion des autorités aussi bien du SGG que du SAR ; de même, leur efficacité et leur réussite requièrent la participation des différents acteurs impliqués dans le fonctionnement du SAR. Les autorités devront donc tout mettre en œuvre pour que les différentes recommandations formulées puissent être prises en compte. Il en va de l'intérêt de notre administration qui, face aux nouvelles exigences des services publics, doit se muer en une administration de développement.

## BIBLIOGRAPHIE

### **I- Monographies**

- 1- Bouchard L. (2005) : « **Guide de Gestion Axée sur les Résultats** », Convergence.
- 2- Daniel Ducharme (2001-2002) : « **La macro-évaluation des archives : l'expérience canadienne** », Québec.
- 3- Direction des Archives Nationales (2008) : « **Document de Politique Nationale de Développement des Archives** », Porto-Novo.

### **II- Ouvrages de référence**

- 1- Conseil International des Archives (1998) : « **Dictionnaire des terminologies archivistiques** », Paris.
- 2- Larousse (2008) « **Petit dictionnaire Larousse illustré** », Paris.

### **III- Textes officiels**

- 1- Décret n°2006-268 du 14 Juin 2006 fixant la structure type des Ministères et qui prescrit la création dans tous les Ministères ou Organisations, d'un service de pré-archivages (SPA).
- 2- Décret n° 2006-270 du 14 Juin 2006, portant attribution, organisation et fonctionnement du Secrétariat Général du Gouvernement.
- 3- Décret n°2007-532 du 02 Novembre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement des Archives Nationales.

### **IV- Mémoires**

- 1- ADAM ASSA D. (2008) : « **Contribution à la promotion de la GAR au Ministère de la Santé** », ENAM Cycle I, Abomey-Calavi, 83p.
- 2- TOTO H. L. Carine (2012) : « **Contribution à l'évaluation des performances de la gestion de la DAD du Trésor Public** », ENAM Cycle I, Abomey-Calavi, 79p.

## V- Internet

- 1- ACDI : « **Documents clés sur la politique de la GAR** », <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/Fr/ANN-923135230-NYD> : consulté le 21 Novembre 2012.
- 2- ACDI : « **Guides sur la GAR** », <http://www.acdi-cida.gc.ca/rendement> : consulté le 21 Novembre 2012.
- 3- DGCD (2006-2007): « **Fiche 7 la Gestion Axée sur les Résultats** », [http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Fiche7\\_GCP\\_GAR.pdf](http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Fiche7_GCP_GAR.pdf) : consulté le 21 Novembre 2012.
- 4- « **Les métiers des archives. Le profil professionnel des archivistes** », [http://www.vsaaas.org/fileadmin/user\\_upload/texte/beruf/aas\\_metiers\\_table\\_2012-09-04\\_fr.pdf](http://www.vsaaas.org/fileadmin/user_upload/texte/beruf/aas_metiers_table_2012-09-04_fr.pdf) : consulté le 23 Novembre 2012.
- 5- Pierre-Marc Daigneault (2011) : « **les approches théoriques en évaluation** », <http://www.perfeval.net.pdf> : consulté le 20 Novembre 2012.
- 6- Québec (2009) : « **Glossaire des indicateurs** », [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Glossaire\\_des\\_indicateurs\\_-\\_2009.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/Glossaire_des_indicateurs_-_2009.pdf) : consulté le 08 Novembre 2012.
- 7- UNDP (2002): « **Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats** », <http://www.undp.org/content/eo/> : consulté le 08 Novembre 2012.



# **ANNEXES**

## ANNXE I : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Je suis Didier AHOI, Etudiant en fin de Cycle I à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), option Sciences et Techniques de l'Information Documentaire (STID), filière Archivistique.

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation portant sur le thème : « **Stratégie pour l'évaluation des performances de gestion du SAR du SGG** », j'ai conçu un questionnaire à votre endroit. L'objectif de ce questionnaire est de recueillir vos opinions sur la thématique de mon étude.

Nous comptons sur votre entière disponibilité à apporter les éléments de réponses à ces questions que, nous jugeons utiles pour la réussite de notre travail.

### I- IDENTIFICATION DE L'ENQUETE (Facultative)

Nom et prénoms :

Service :

Fonction :

### II- QUESTIONS RELATIVES A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

1- Qu'entendez-vous par archives ?

.....

2- Existe-t-il une structure chargée de la gestion des documents produits ou reçus par votre service ?

Oui  Non  Aucune idée

3- Existe-t-il au Service des Archives (SAR) une politique d'évaluation des performances de gestion ?

Oui  Non  Aucune idée

4- Qu'entendez-vous par évaluation ?

.....

.....

5- Avez-vous une idée des outils et techniques d'évaluation des performances de gestion ?

Oui  Non

6- Selon vous, est-il possible d'appliquer l'évaluation aux services des archives ?

Oui  Non  Aucune idée

7- Le SAR procède-t-il à l'évaluation de ses activités ?

Oui  Non  Aucune idée

8- Si non, quelles en sont les raisons ?

.....  
9- Existe-t-il au SAR un outil d'évaluation des performances de gestion ?

Oui  Non  Aucune idée

10- Les activités du SAR suivent-elles une politique de planification et de programmation ?

Oui  Non  Aucune idée

11- Le SAR dispose-t-il d'un Plan de Travail Annuel (PTA) ?

Oui  Non  Aucune idée

12- Le SAR procède-t-il au suivi-évaluation de ses activités ?

Oui  Non  Aucune idée

13- Si non, quelle en est la raison principale ?

Manque de personnel

Dysfonctionnements au niveau de l'organisation du travail

Autres (préciser)

.....  
14- Pensez-vous qu'il est nécessaire d'évaluer les performances de gestion du SAR ?

Oui  Non

15- Que savez-vous du Plan de Travail Annuel (PTA) ?

.....  
16- Avez-vous une idée de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ?

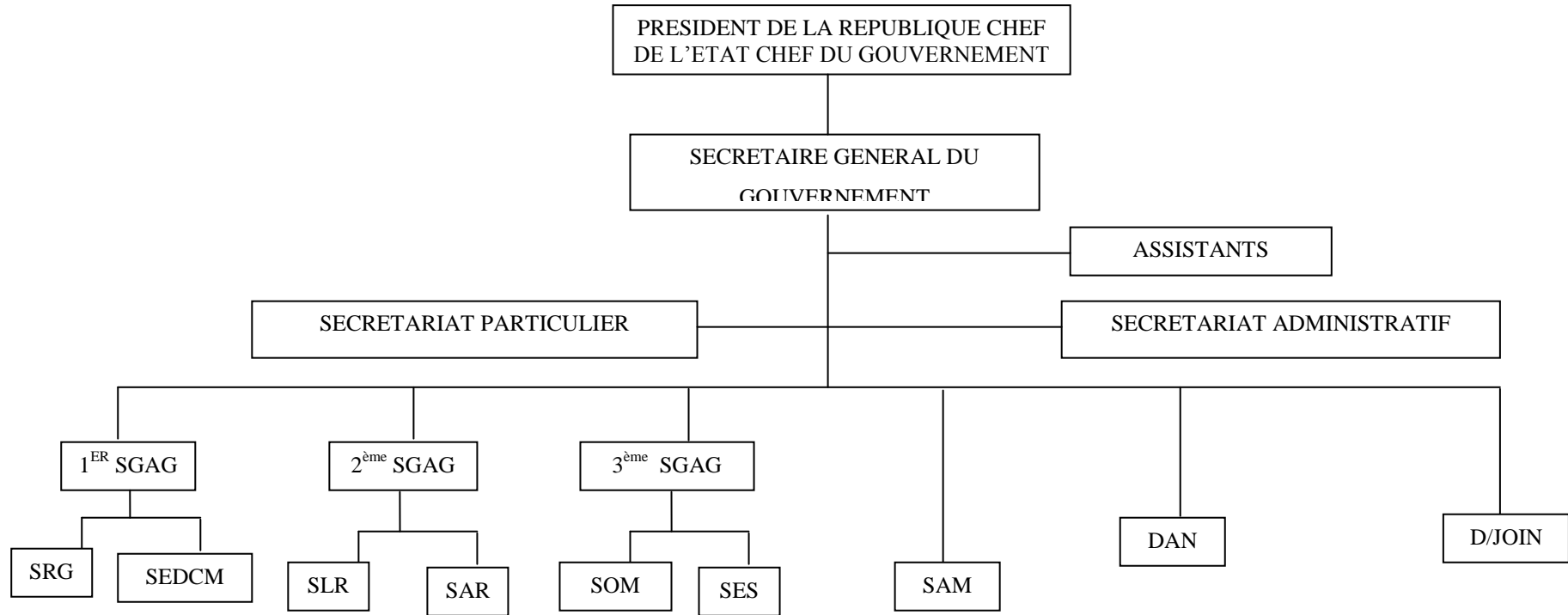
Oui  Non

## ANNEXE II : GUIDE D'ENTRETIEN

- 1- Que pensez-vous des archives ?
- 2- Que pensez-vous de l'évaluation ?
- 3- Procédez-vous à l'évaluation des services de votre structure ?
- 4- Le Service des Archives (SAR) fait-il objet d'évaluation ?
- 5- Si non, quelles sont les raisons ?
- 6- Percevez-vous l'importance de l'évaluation dans les SAR ?
- 7- Pensez-vous qu'il est nécessaire d'évaluer des performances de gestion du SAR ?
- 8- Que savez-vous au sujet de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ?
- 9- Est-ce que le fonctionnement de votre structure suit les principes de la GAR ?
- 10- Si oui, le SAR est-il concerné ?
- 11- Vos suggestions.

Merci pour votre collaboration

### ANNEXE III : ORGANIGRAMME DU SGG



**LEGENDE**

- SRG** : Service des Réunions Gouvernementales
- SEDCM** : Service du Suivi de l'Exécution des Décisions du conseil des Ministres
- SLR** : Service de la Législation et de la Réglementation
- SAR** : Service des Archives
- SOM** : Service de l'Organisation et Méthodes
- SES** : Service des Emplois Supérieurs
- SAM** :Service Administratif et du Matériel
- DAN** : Direction des Archives Nationales
- DJOIN** : Direction du Journal Officiel et de l'Imprimerie Nationale

# TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY .....	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT .....	ii
DEDICACES .....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
GLOSSAIRE .....	viii
RESUME.....	ix
SOMMAIRE .....	xi
AVANT-PROPOS .....	xiii
CHAPITRE PRELIMINAIRE :CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE, CIBLAGE ET SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage .....	6
Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil .....	6
I- Le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) .....	7
A- Historique.....	7
B- Missions et attributions .....	8
C- Organisation et fonctionnement.....	9
II- Le Service des Archives (SAR) .....	10
A-Historique.....	10
B- Missions et attributions .....	10
C- Organisation et fonctionnement.....	11

Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations du Service des Archives du Secrétariat Général du Gouvernement.....	11
I- Etude globale du Service des Archives du SGG.....	11
A- Le fonds d'archives du Secrétariat Général du Gouvernement.....	11
B- Fonctionnement du Service des Archives.....	12
I- Inventaire des forces et faiblesses .....	16
A- Forces et opportunités.....	16
B- Faiblesses et menaces .....	16
Section 2 : Ciblage et spécification de la problématique.....	18
Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet .....	18
I- Choix de la problématique.....	18
A- Classification des problèmes par centres d'intérêt.....	18
B- Détermination de la problématique.....	20
II- Justification du sujet.....	20
A-Intérêt du sujet au plan national.....	20
B-Intérêt au plan institutionnel .....	21
Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolution de la problématique spécifiée.....	23
I- Spécification de la problématique .....	23
II- Détermination des séquences de résolution de la problématique .....	23
CHAPITRE PREMIER :CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHDOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	<b>Erreur !</b>
<b>Signet non défini.</b>	
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	25
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature .....	25
I- Objectifs et hypothèses de l'étude.....	25
A- Objectifs de l'étude.....	25

1- Objectif général .....	25
2- Objectifs spécifiques .....	25
B- Hypothèses de l'étude .....	26
1- Hypothèse générale .....	26
2-Hypothèses spécifiques .....	26
II- Tableau de bord de l'étude et Revue de littérature .....	26
A- Tableau de bord de l'étude (TBE) .....	26
B- Revue de littérature .....	28
Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approches théoriques.....	33
I- Méthodes empiriques.....	33
A- Observation directe .....	33
B- Enquête.....	33
C- Recherche documentaire.....	33
II- Approches théoriques.....	34
A- Approche théorique de résolution du problème spécifique 1 .....	34
B- Approche théorique de résolution du problème spécifique 2 .....	34
C- Approche théorique de résolution du problème spécifique 3 .....	34
Section 2 : Collecte et analyse des données.....	35
Paragraphe 1 : Préparation de l'enquête et présentation des données .....	35
I- Préparation de l'enquête.....	35
A- Outils de collecte et d'analyse des données.....	35
1- Outils de collecte des données.....	35
2- Outil d'analyse des données .....	35
B- Echantillonnage et difficultés liées à la réalisation de l'enquête.....	35
1- Echantillonnage .....	35

2- Difficultés liées à la réalisation de l'enquête.....	36
II- Présentation, analyse et limites des données.....	36
A- Présentation et interprétation des données.....	36
1- Données du questionnaire.....	36
2- Données du guide d'entretien.....	43
B- Analyse et limites des données .....	44
1- Analyse des données.....	44
2- Limites des données .....	44
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic ...	44
I- Vérification des hypothèses.....	44
A- Vérification de l'hypothèse n°1 .....	44
B- Vérification de l'hypothèse n°2 .....	45
C- Vérification de l'hypothèse n°3 .....	45
II- Etablissement du diagnostic.....	45
A- Élément de diagnostic n°1 .....	45
B- Élément de diagnostic n°2 .....	46
C- Élément de diagnostic n°3 .....	46
<b>CHAPITRE DEUXIEME :APPROCHES DE SOLUTIONS ET</b>	
<b>CONDITIONS DE LEUR MISE EN OEUVRE ...Erreur ! Signet non défini.</b>	
Section 1 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques .....	48
Paragraphe 1 : Outil d'évaluation des performances de gestion : la Gestion	
Axée sur les Résultats (GAR).....	48
I- Définition et objet.....	48
II- Origines .....	50
III- Implications.....	50
Paragraphe 2 : Mise en application de la GAR au SAR .....	51
I- Phase d'identification et de planification .....	51

II- Phase de l'élaboration ou formulation de la logique d'intervention.....	57
III- Phase du suivi et évaluation des rendements ou activités .....	60
Section 2 : Conditions de mise en œuvre de la GAR au SAR .....	63
Paragraphe 1 : Recommandations.....	63
I- Recommandations à l'endroit des autorités du SGG .....	63
II- Recommandations à l'endroit du Chef SAR.....	63
Paragraphe 2 : Atouts et insuffisances de la mise en œuvre de la GAR.....	64
I- Atouts.....	64
II- Insuffisances.....	65
CONCLUSION GENERALE.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
BIBLIOGRAPHIE .....	70
ANNEXES .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
TABLE DES MATIERES .....	76