



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET
DE MAGISTRATURE (ENAM)



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

OPTION : MANAGEMENT

FILIERE : MANAGEMENT DES SERVICES
PUBLICS

PROMOTION : 2014-2016

THEME :

**ANALYSE DU NIVEAU DE SATISFACTION DES AGENTS DE
L'ETAT, USAGERS DU MINISTERE DU TRAVAIL, DE LA
FONCTION PUBLIQUE ET DES AFFAIRES SOCIALES**

Réalisé et soutenu par :

Inès Eulalie DANVI

Sous la direction de :

Maître de stage

Myriam NOUNAGNON

Chef du Service des Relations
avec les Usagers

Directeur de mémoire

Paul LOKO LOKOSSOU

Administrateur Civil
Sociologue, chargé de cours à
l'ENAM

Novembre 2016

IDENTIFICATION DU JURY

JURY N° 6

Président : Dr Mohamed ABDOU

Vice-Président : Dr Jaurès KOUIN

Membre : Célestin NANCY

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.

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ✚ mon époux William ADANLE et à mon enfant Owen ;
- ✚ toute ma famille.

REMERCIEMENTS

Ce travail a été réalisé grâce à la contribution de certaines personnes.

Nos sincères remerciements s'adressent particulièrement à :

- ✚ notre Directeur de Mémoire, Monsieur Paul LOKO LOKOSSOU, qui a accepté de diriger le présent travail, malgré ses nombreuses obligations professionnelles ;
- ✚ monsieur Léfi ABATI, ex Directeur de l'Informatique et du Pré-archivage du MTFPAS, pour sa contribution et ses orientations ;
- ✚ madame Myriam NOUNAGNON, notre tuteur de stage, pour sa contribution ;
- ✚ tout le corps professoral de l'ENAM, en particulier les professeurs de la filière Management des Service Publics, pour les connaissances qu'ils ont bien voulu nous transmettre ;
- ✚ tout le personnel de la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage pour sa disponibilité et sa collaboration ;
- ✚ tous mes collègues du Secrétariat Général du Ministère, en particulier Sanny LAOUROU, Franck TOBOSSI, Ambroise DANSOU, Parfait NAHUM et Marthe LEGBA pour leur soutien ;
- ✚ tous mes collègues de promotion pour leur soutien.

SIGLES ET ACRONYMES

CGFUR-PE	: Cellule de Gestion du Fichier Unique de Référence et de la Programmation des effectifs
DGFP	: Direction Générale de la Fonction Publique
DIP	: Direction de l'Informatique et du Pré-archivage
DRA	: Direction des Retraites et des Archives
DRFM	: Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRSC	: Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières
FUR	: Fichier Unique de Référence
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MRAI	: Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle
MTFP	: Ministère du Travail et de la Fonction Publique
MTFPAS	: Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales
MTFPRAI-DS	: Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle chargée du Dialogue Social
PTA	: Plan de Travail Annuel
SI	: Service Informatique
SPAGS	: Service du Pré-archivage et de Gestion des Savoirs
SRU	: Service des Relations avec les Usagers

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : répartition par corps et par service des agents de la DIP.....	12
Tableau n°2 : regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	18
Tableau n°3 : tableau de bord de l'étude.....	22
Tableau n°4 : tableau récapitulatif des résultats obtenus dans le cadre de l'hypothèse n°1	48
Tableau n°5 : tableau récapitulatif des résultats obtenus dans le cadre de l'hypothèse n°2	49

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n° 1 : répartition par sexe des usagers et agents interrogés	38
Graphique n° 2 : répartition par âge des usagers interrogés	39
Graphique n° 3 : répartition par âge des agents interrogés.....	40
Graphique n° 4 : situation professionnelle des usagers interrogés.....	41
Graphique n° 5 : appréciation du délai d'élaboration des actes de gestion de carrière par les usagers	41
Graphique n°6 : avis des agents sur l'existence d'une lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière.....	42
Graphique n° 7: facteur qui rallonge le plus le délai d'élaboration des actes de gestion de carrière	43
Graphique n° 8 : perception des usagers de la fiabilité des informations données sur le niveau d'élaboration des actes de gestion de carrière	44
Graphique n°9 : facteurs limitant les services du Ministère à donner des informations fiables sur le niveau d'élaboration des actes de gestion de carrière	46
Graphique n° 10 : facteurs expliquant le mauvais accueil selon les usagers	47
Graphique n°11: participation des agents à une formation sur l'accueil des usagers	47

LISTE DES ANNEXES

Annexe n°1 : questionnaire adressé aux usagers	61
Annexe n°2 : questionnaire adressé aux agents	64

RESUME

Malgré les multiples réformes, le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales (MTFPAS) n'est pas encore parvenu à satisfaire les usagers par l'offre de services de qualité. Le problème de satisfaction des usagers se pose avec acuité, notamment, en ce qui concerne les usagers qui se déplacent vers ce département ministériel pour le suivi de leurs actes de gestion de carrière. Nous avons, alors, décidé de mener notre réflexion sur le thème « Contribution à l'amélioration du niveau de satisfaction des usagers du Ministère en charge de la fonction publique : cas des Agents de l'Etat ».

Dès lors, trois (03) problèmes spécifiques ont été identifiés, à savoir : la lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière de ces agents, les difficultés à s'informer du niveau d'évolution dans le circuit administratif de leurs actes de gestion de carrière et le mauvais accueil qu'ils subissent. Pour chacun de ces problèmes spécifiques, une cause a été identifiée. Il s'agit respectivement, de la multiplicité des visas auxquels sont soumis les projets d'actes de gestion de carrière, de l'absence d'interconnexion informatique de l'ensemble de la chaîne d'élaboration des actes de gestion de carrière et du manque de formation des agents.

Dans le but de la vérification de ces causes, un échantillon de 200 usagers (agents de l'Etat) et un échantillon de 30 agents impliqués dans le traitement des actes ont été constitués de façon aléatoire simple. Les résultats de l'étude ont montré que premièrement, la multiplicité des visas auxquels sont soumis les projets d'actes de gestion de carrière justifie la lenteur observée dans l'élaboration de ces actes. Deuxièmement, cette étude a révélé que l'absence d'interconnexion informatique de l'ensemble de la chaîne d'élaboration des actes de gestion de carrière est à la base de l'insuffisance d'information donnée aux usagers/agents de l'Etat, sur le niveau d'élaboration desdits actes. Troisièmement, elle a démontré que le manque de formation des agents explique le mauvais accueil des usagers.

A la suite de ces résultats et dans le but de pallier les trois (03) problèmes identifiés, nécessaires à l'amélioration du niveau de satisfaction des usagers de ce ministère, des recommandations ont été formulées à l'endroit des autorités administratives. Il s'agit de la conception d'un système intégré de gestion des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat, de l'automatisation de l'élaboration de certains actes de gestion de carrière (les actes d'avancement d'échelon), de la simplification des procédures de visas au niveau des projets d'actes et de la formation périodique des agents.

SOMMAIRE

Introduction générale	1
CHAPITRE I : DU CADRE INSTITUTIONNEL AU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	3
Section 1 : cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la problématique	3
Section 2 : cadre theorique de l'étude	211
CHAPITRE II : DU CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE AUX RECOMMANDATIONS	333
Section 1 : cadre méthodologique de recherche.....	333
Section 2 : contribution à l'amélioration de la satisfaction des Agents de l'Etat usagers du Ministère en charge de la fonction publique.....	38
Conclusion générale.....	57
Bibliographie.....	58
Annexes.....	60
Table des matières	66

Introduction générale

La restructuration du secteur public a été au centre des politiques publiques mises en œuvre dans les pays africains depuis le début des années 80. Déjà à leur accession à l'indépendance, la plupart de ces pays se sont lancés dans une série de réformes visant à placer les administrations publiques au centre et aux commandes des stratégies de développement.

Au Bénin, l'histoire de la satisfaction des usagers de l'administration publique a commencé dans les années 90, lors de la Conférence des Forces Vives de la nation béninoise. En effet, après avoir constaté que les objectifs visés par les deux premiers programmes d'ajustement structurels n'avaient pas été atteints, cette conférence avait préconisé la convocation des états généraux de la fonction publique et la modernisation administrative. Ces états généraux de la fonction publique et de la modernisation de l'administration, organisés du 12 au 16 décembre 1994, ont fait plusieurs recommandations, notamment : la restauration de l'image de l'Etat grâce à une administration publique républicaine au service des usagers - l'utilisation, dans l'administration publique, des techniques du management privé - la réorientation de la culture administrative vers le mérite, le service public et le contrôle de gestion et de résultats, etc.

Dans cette logique, la vision du Bénin en matière de réforme administrative et institutionnelle a été formulée : « Le Bénin est en 2020, un pays où les administrations des ministères et des institutions sont plus rationnelles, animées par des agents professionnels et qui fonctionnent en parfaite harmonie au service du mieux-être des populations » (MTFPRAI-DS, 2014, page 5) De même, le plan stratégique de la réforme administrative et institutionnelle 2011-2020 du Bénin, a pour objectif général, de garantir des services de qualité aux usagers dans tous les domaines de la vie socio-économique et de servir de levier à la croissance économique et au développement.

On comprend alors aisément que très tôt, le Bénin a accordé à la satisfaction de l'utilisateur, une place de choix en matière de politique de réforme de l'administration publique. Il est donc essentiel que les usagers soient satisfaits de tous les services rendus par l'administration publique, car c'est le fondement du respect et de la confiance mutuelle qui peut s'établir entre les organismes publics et les usagers.

Malheureusement, après deux décennies de manifestation d'intérêt en faveur de la satisfaction de l'utilisateur, les objectifs visés ne sont pas atteints au niveau de l'administration publique en général et du Ministère en charge de la fonction publique, en particulier.

Au cours de notre stage à la Direction de l'Informatique et du Pré archivage (DIP) du Ministère en charge de la fonction publique, il a été remarqué qu'au nombre des problèmes que rencontre ce département, celui de la satisfaction de ses usagers se pose avec acuité. Or, ce département ministériel est incontournable, en ce sens qu'il est chargé de produire les actes de gestion de carrière de tous les agents civils de l'Etat. Cette étude se propose donc, d'apporter une approche de solution à cette problématique à travers le thème « **analyse du niveau de satisfaction des agents de l'Etat, usagers du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales** ».

Cette étude a été conduite autour de deux chapitres. Le premier, intitulé cadre institutionnel et théorique de l'étude se subdivise en deux sections. La première section aborde le cadre institutionnel, la restitution des observations de stage et le ciblage de la problématique. La deuxième section présente les objectifs, les hypothèses de recherche de même que la revue de littérature. Le second chapitre intitulé cadre méthodologique de l'étude et recommandations est également structuré en deux sections. La première section présente le cadre méthodologique de l'étude, notamment, les outils de collecte des données, l'échantillonnage, les variables d'intérêt, les outils d'analyses, les conditions de validation des hypothèses et les résultats attendus. Enfin, la deuxième section aborde notre contribution à l'amélioration du niveau de satisfaction des agents de l'Etat, usagers du Ministère en charge de la fonction publique.

Au terme de cette étude, les causes inhérentes au faible niveau de satisfaction des usagers du Ministère en charge de la fonction publique sont identifiées et des recommandations idoines, formulées, pour le bonheur des usagers.

CHAPITRE I : DU CADRE INSTITUTIONNEL AU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre présente, dans la première section, les activités de la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP), les problèmes liés à son fonctionnement et le ciblage de la problématique de la satisfaction des usagers du Ministère en charge de la fonction publique. Dans une seconde section, il aborde le cadre théorique de l'étude, notamment, les objectifs, les hypothèses de même que la revue de littérature.

Section 1 : cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la problématique

Cette section est consacrée à la présentation du cadre institutionnel de l'étude et à la restitution des observations faites lors du déroulement du stage. Elle cible la problématique de l'étude.

Paragraphe 1 : cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage.

La Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP) a servi de cadre institutionnel pour le stage pratique. Celui-ci a permis de mener les recherches nécessaires à l'étude.

A- Présentation de la Direction de l'Informatique

Avant d'aborder cette présentation, il serait intéressant de faire un bref aperçu sur le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales (MTFPAS) dont relève la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP).

1- Mission et organisation du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales (MTFPAS).

❖ *Mission et attributions*

Aux termes des dispositions de l'article 3 du décret n° 2016-424 du 20 juillet 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales, ce département ministériel a pour mission, la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de travail, de fonction publique, de réforme administrative et institutionnelle, de famille, de solidarité nationale, d'emploi, de micro-finance et d'égalité des chances. A ce titre, il est chargé de :

▪ **en matière de promotion du travail :**

- concevoir, suivre et contrôler la législation du travail et de la sécurité sociale ;
- définir et suivre la mise en œuvre des politiques de promotion de l'emploi dans tous secteurs, en collaboration avec les structures techniques des ministères concernés ;
- définir et mettre en œuvre la politique de protection sociale des travailleurs de l'économie formelle et informelle.

▪ **En matière de fonction publique :**

- concevoir et mettre en œuvre la politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'Etat ;
- définir et adapter de façon constante le profil de la fonction publique aux exigences du progrès et de la modernisation ;
- définir et mettre en œuvre la politique de recrutement des agents de l'Etat et suivre la gestion de leurs carrières ;
- définir et mettre en œuvre un système intégré de gestion des ressources humaines de l'Etat permettant de gérer la formation continue, l'évaluation des performances, le système de rémunération des agents de l'Etat et incluant un système d'information statistique performant ;
- élaborer, suivre et adapter de façon constante les textes régissant la fonction publique d'Etat et la fonction publique territoriale.

▪ **En matière de réforme administrative et institutionnelle :**

- impulser et coordonner les chantiers de réformes concourant à une administration publique de développement, en collaboration avec les structures concernées ;
- concevoir des politiques et stratégies de réformes globales et sectorielles et veiller à leur mise en application effective ;
- appuyer l'élaboration des normes, procédures et standards de performance des services publics au niveau de l'administration publique, des institutions de la République et des organes de gouvernance des entreprises publiques ;
- promouvoir la dématérialisation de certaines formalités administratives et l'amélioration de la qualité des services aux usagers/clients en collaboration avec le ministère en charge de l'économie numérique ;
- promouvoir une démarche qualité dans la conduite des réformes publiques avec la mise en place d'une pédagogie de réforme, d'un tableau de bord de suivi des réformes et d'un système d'évaluation participative des réformes ;
- définir une stratégie nationale de financement des réformes publiques ;

- appuyer tous les ministères concernés dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de décentralisation et de déconcentration (Plan 2D) pour la territorialisation des stratégies sectorielles de l'Etat ;
- animer un mécanisme interministériel de coordination des réformes de l'Etat ;
- promouvoir la détection, la valorisation des talents et des innovations administratives dans tous les secteurs et toutes les collectivités locales pour ancrer la culture administrative dans l'excellence et l'égalité des chances ;
- identifier et proposer les mesures et actions de renforcement des capacités en matière de conduite efficace des réformes de l'Etat ;
- promouvoir les valeurs morales et éthiques fondées sur la primauté de l'intérêt général, la sacralisation du travail, le sens du bien commun, la culture de la vertu et l'amour de la Patrie ;
- mettre en œuvre les réformes adoptées par le Gouvernement.
- **En matière de promotion de la famille, de la femme, du genre, du troisième âge et de réinsertion des personnes handicapées :**
 - veiller à la vulgarisation et à l'application effective des textes juridiques nationaux et internationaux sur la famille et l'enfant ;
 - contribuer au développement d'activités concourant à la préservation de la cohésion familiale, à l'amélioration des conditions de vie des familles et à la réinsertion sociale des enfants en situation difficile ;
 - coordonner les actions des Organismes et Organisations Non Gouvernementales qui œuvrent en faveur de la famille, de l'enfant et de l'adolescent et soutenir les dynamiques locales ;
 - assurer la coordination, le suivi et l'évaluation des mécanismes d'intégration de l'approche genre dans les stratégies nationales et veiller à leur prise en compte dans les politiques et programmes nationaux de développement ;
 - contribuer à la conception et à la mise en œuvre des programmes de promotion de l'égalité et de l'équité selon le genre, sur les plans éducatif, social, économique, culturel, politique et juridique ;
 - coordonner, promouvoir et évaluer les actions des Organisations Non Gouvernementales œuvrant pour la promotion de l'égalité et de l'équité selon le genre et du bien-être des populations ;
 - impulser la vie associative féminine et susciter l'esprit entrepreneurial chez la femme en synergie avec toutes les autres structures publiques ;

- concevoir, coordonner, suivre la mise en œuvre et évaluer la politique nationale en matière de solidarité nationale et de protection sociale ;
- promouvoir l'intégration socio-économique des personnes en difficulté ;
- élaborer les stratégies de protection sociale et de développement des mutuelles de solidarité en collaboration avec les ministères et organismes concernés ;
- coordonner et faire le suivi de la gestion des secours et aides et participer aux opérations humanitaires ;
- organiser, suivre et évaluer, en collaboration avec les structures concernées de prise en charge psycho-sociale des personnes infectées et affectées par le VIH/SIDA en collaboration avec le ministère de la santé ;
- contribuer à la valorisation du capital humain, à travers des actions d'information, d'éducation et de communication en milieu urbain et rural ;
- concevoir, suivre la mise en œuvre et évaluer la politique nationale en matière de protection des personnes de troisième âge et proposer des améliorations de la loi ;
- élaborer les stratégies et projets spécifiques de protection et d'épanouissement des personnes de troisième âge ;
- assurer la coordination des actions de mise en œuvre de la politique nationale en matière de protection des personnes de troisième âge ;
- développer des partenariats avec les associations de personnes de troisième âge.
- **En matière de microfinance, d'entrepreneuriat, d'emploi des jeunes et d'égalité des chances :**
 - concevoir, vulgariser et mettre en œuvre la stratégie nationale pour le développement de la microfinance ;
 - contribuer à la création et à l'amélioration continue d'un environnement favorable à l'émergence et au développement des systèmes financiers décentralisés en collaboration avec le ministère en charge des finances ;
 - coordonner et harmoniser les actions de promotion des différents intervenants dans le secteur de la microfinance, en collaboration avec le ministère en charge des finances ;
 - assister les promoteurs d'institutions de microfinance dans le renforcement de leurs structures ;
 - appuyer la formation des acteurs du secteur de la microfinance et de l'entrepreneuriat ;
 - assurer la formation et la diffusion de l'information relative à la promotion du secteur de la microfinance ainsi que d'autres formes d'appui aux systèmes financiers décentralisés ;

- appuyer toute démarche de développement de produits financiers innovants adaptés aux besoins des acteurs du secteur de la microfinance en collaboration avec le ministère en charge des finances ;
- réaliser des études susceptibles d'améliorer les produits existants et d'atteindre des échelles géographiques importantes en vue d'une large couverture du territoire ;
- capitaliser les meilleures pratiques pour leur large diffusion au niveau national et international ;
- élaborer la stratégie nationale de développement des métiers et des emplois dans chaque secteur pour soutenir la promotion de l'emploi des jeunes dans les communes ;
- faciliter l'accueil des jeunes en stages professionnels de pré-qualification dans tous les secteurs avec un meilleur encadrement les préparant à l'auto-emploi ;
- promouvoir dans tous les secteurs, l'esprit d'entreprise et la valorisation des emplois pratiques chez les jeunes diplômés ;
- promouvoir en collaboration avec les autres départements ministériels le développement de l'entrepreneuriat coopératif pour soutenir l'accès des jeunes à l'emploi ;
- assurer la représentation de l'Etat et faire le plaidoyer au sein des organismes nationaux et internationaux ayant pour vocation la promotion et le développement de l'emploi des jeunes ainsi que des petites et moyennes entreprises.

❖ *Organisation*

Le MTFPAS se présente ainsi qu'il suit :

- **le Ministre** ;
- **le Cabinet du Ministre** : il est composé du Directeur de cabinet, du Directeur adjoint de cabinet et de cinq (5) Conseillers Techniques, selon les domaines de compétence du ministère dont un (1) Conseiller Technique Juridique ;
- **les personnes et services directement rattachés au Ministre** comprennent le Secrétariat particulier du Ministre, la Cellule de Contrôle des Marchés Publics, l'Assistant du Ministre, le Garde de corps et deux (2) chauffeurs du Ministre ;
- **l'Inspection générale des services et emplois publics** ;
- **le Secrétariat général du ministère** qui regroupe le Secrétaire Général du Ministère, le Secrétaire Général adjoint du ministère, l'Assistant du Secrétaire général du ministère, le Secrétariat administratif, la Cellule juridique, la Personne responsable

des marchés publics, la Commission de passation des marchés publics et la Cellule sectorielle de pilotage de la réforme administrative et institutionnelle ;

- **les directions centrales** : il s'agit de la Direction de l'Administration et des Finances (DAF), la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) et la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP) ;
- **les directions techniques** à savoir :
 - **la Direction Générale du Travail** comprenant la Direction des Normes du Travail, des Relations Professionnelles et du Dialogue Social ainsi que la Direction de la Sécurité Sociale, de la Mutualité et de la Santé au Travail ;
 - **la Direction Générale de la Fonction Publique** qui comprend la Direction du Recrutement et de la Gestion des Carrières des Agents de l'Etat, la Direction des Etudes, du Contentieux et du Régime Disciplinaire, la Cellule de Gestion du Fichier Unique de Référence et de la Programmation des Effectifs et enfin la Direction des Retraites et des Archives ;
 - **la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité** composée de la Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat, de la Main-d'œuvre et de l'Apprentissage et la Direction de la Valorisation des Ressources Humaines, de l'Employabilité et des Bonnes Pratiques ;
 - **la Direction Générale de la Réforme de l'Etat** comprend la Direction des Programmes de Réforme Administrative et Institutionnelle et la Direction de l'Innovation et de la Veille Stratégique ;
 - **la Direction Générale de la Famille et des Affaires Sociales** composée de la Direction de la Famille, de l'Enfance et de l'Adolescence, la Direction de la Promotion de la Femme, du Genre et du Troisième Âge et la Direction des Affaires Sociales et des Personnes Handicapées ;
 - **la Direction Générale de l'Emploi et de la Microfinance** regroupe la Direction de la Promotion de l'Emploi et la Direction de l'Inclusion Financière et de l'Autonomisation Economique ;
- **les Directions départementales** qui sont actuellement au nombre de six (06) ;
- **les organismes sous tutelle** que sont :
 - la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ;
 - l'Institut de Formation Sociale, Economique et Civique (INFOSEC) ;
 - le Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises (CPPE) ;
 - le Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CPAG) ;
 - la Caisse Mutuelle de Prévoyance Sociale (CMPS) ;

- l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) ;
- le Fonds National de la Promotion de l'Entreprise et de l'Emploi des Jeunes (FNPEEJ) ;
- le Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) ;
- le Fonds National de la Microfinance (FNM) ;
- le Fonds d'Appui à la Solidarité Nationale (FASN) ;
- l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation (OEF) ;
- **les organes consultatifs nationaux ou de gouvernance participative** à savoir :
 - le comité des directeurs ;
 - le comité d'orientation budgétaire dans le cadre de la préparation du budget général de l'Etat ;
 - les revues trimestrielle et annuelle ;
 - le comité de direction.

2- Attributions et organisation de la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage

❖ Attributions

Aux termes des dispositions de l'article 1^{er} de l'arrêté n° 065/MTFPRAIDS/DC/SGM/DIP/SA du 30 mai 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP), cette structure assure, en relation avec toutes les structures du ministère, la conception, la mise en œuvre, la coordination et le suivi-évaluation d'actions intégrées visant à :

- garantir la sécurité formelle, l'authentification et la sauvegarde des documents administratifs et autres productions intellectuelles ;
- assurer la fluidité et l'accessibilité de l'information ;
- faciliter les relations entre les directions techniques et les usagers/clients pour un service public plus efficace et plus efficient.

Dans le cadre de sa mission, la DIP s'appuie sur les structures techniques, les organismes sous tutelle du ministère et les structures techniques des autres ministères.

❖ Organisation et fonctionnement

La DIP est dirigée par un Directeur placé sous l'autorité du Secrétaire Général du Ministère. Outre le Secrétariat de Direction, elle comprend trois (03) services à savoir :

- le Service des Relations avec les Usagers (SRU);
- le Service de Pré-archivage et de Gestion des Savoirs (SPAGS) ;
- le Service Informatique (SI).

- **Le Secrétariat** assure l'enregistrement, la saisie, l'expédition du courrier ordinaire. Il se charge de la réception, de l'envoi des messages, la mise au propre des divers documents, la clarification et la tenue des archives du secrétariat ainsi que la compilation des statistiques au niveau de la Direction.

- **Le Service des Relations avec les Usagers (SRU)** a, pour mission, de faciliter les relations entre les directions techniques et les usagers pour un service public plus efficace et plus efficient. A ce titre, il est chargé de :
 - accueillir, renseigner et orienter les usagers/clients du ministère ;
 - faciliter les relations entre les usagers/clients et les Directions Techniques du ministère ;
 - mettre à la disposition des usagers/clients et des citoyens les documents et les formulaires utiles à leurs requêtes ;
 - contribuer à l'amélioration de la qualité des prestations fournies par l'administration publique ;
 - contribuer à l'organisation, au besoin de campagnes de prestations de service mobile ;
 - tenir une statistique permanente des usagers/clients et des services fournis ;
 - émettre des avis ou faire des recommandations sur toute question relevant de sa compétence, dans le cadre de l'amélioration continue de la qualité des prestations aux usagers/clients, aux citoyens et autres contribuables.

- **Le Service du Pré-archivage et de Gestion des Savoirs (SPAGS)** assure :
 - la collecte, le classement et la conservation des actes du ministère ;
 - la sécurisation formelle, l'authentification, la sauvegarde, la conservation et la communication des documents administratifs et autres productions intellectuelles ;
 - la diffusion et le partage des savoirs au moyen des technologies de l'information et de la communication disponibles.

- **Le Service Informatique (SI)** est chargé de :
 - coordonner et suivre la mise en place des bases de données au sein des structures du ministère ;

- suivre la planification, la conception et l'implémentation des systèmes informatiques;
- assurer la gestion et le développement du réseau (intranet, internet) ;
- aider à la définition des caractéristiques du matériel informatique à acquérir et participer à la réception de tout équipement informatique, réseau et logiciel acquis par les structures ;
- participer à la négociation et à l'établissement des contrats de service en matière informatique et suivre la maintenance du matériel informatique par les prestataires de services.

B- Etat des lieux

Au cours du stage à la DIP, plusieurs observations ont été faites sur le fonctionnement et les activités de ces différents services. Ces observations sont d'ordre général et spécifique.

1- Observations d'ordre général

Elles concernent les volets ressources humaines, matérielles et financières.

❖ Situation des ressources humaines

En ce qui concerne la gestion des services de la direction, les divisions ne sont pas fonctionnelles. Chaque service se limite à son chef de service et à un ou deux collaborateurs. Par exemple, le SRU qui ne compte que trois (03) agents, reçoit en moyenne mille (1000) usagers par mois. Face à cette énorme sollicitation, ce personnel ne peut répondre promptement à la masse d'activités et satisfaire convenablement les usagers. Il en découle donc un *déficit en personnel*.

A titre illustratif, l'effectif du personnel en service au niveau de la direction est de onze (11) agents (agents permanents de l'Etat et agents contractuels de l'Etat), en date du 30 septembre 2016. Le tableau ci-dessous décrit la situation des agents de l'Etat en service à ladite direction.

Tableau n°1 : répartition par corps et par service des agents de la DIP.

Services	Corps	Effectif		Total
		H	F	
Directeur	Ingénieur informaticien	01	-	01
Secrétariat	Attaché des Services Administratifs	-	01	02
	Secrétaire des Services Administratifs	01	-	
SRU	Attaché des Services Administratifs		01	03
	Secrétaire des Services Administratifs		01	
	Assistants des Services Informatiques		01	
SPAGS	Technicien Supérieur d'Action Culturelle	01	02	03
SI	Analyste programmeur	01	-	02
	Pupitreur	01	-	
Total		05	06	11

Source : la DIP

Par ailleurs, au cours des entretiens individuels effectués avec les agents de la direction au sujet du fonctionnement de leurs services respectifs, certains ont affirmé leur *faiblement motivation au travail*, du fait qu'ils ne sont pas mis dans de bonnes conditions de travail.

❖ Situation des ressources matérielles

Les activités se déroulent dans un cadre peu adéquat. C'est situation s'explique par le fait que plusieurs services sont abrités dans un seul local. C'est le cas du Service Informatique et du Service du Pré-archivage et de Gestion des Savoirs. Il en résulte donc une *insuffisance de bureaux*.

En ce qui concerne, l'outil informatique, la direction dispose de **matériels informatiques relativement importants**. Toutefois, les antivirus installés sur les ordinateurs ne sont pas régulièrement mis à jour du fait de l'instabilité et de la faiblesse du débit de la connexion à l'internet. **Il en résulte la mauvaise qualité de la connexion à l'internet.**

A cela, il faut ajouter que, soit les photocopieurs sont souvent en panne, soit l'encre de rechange n'est pas disponible. C'est le cas souvent au SRU. Cela ne permet pas la reproduction à temps des actes à mettre à la disposition des usagers. En conclusion, il peut être retenu des **pannes récurrentes ou défaut d'encre des photocopieurs.**

❖ **Situation des ressources financières**

Les ressources financières de la DIP sont gérées par la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) du Ministère. Toutefois, le DIP est le gestionnaire de crédits de sa direction. En 2016, sa dotation budgétaire est de soixante-quatre millions quatre cent vingt-neuf mille (64 429 000) francs CFA répartie comme suit : personnel 31 930 000 FCFA, fonctionnement des services 16 500 000 FCFA et activités 16 000 000 FCFA.

Pour consommer cette dotation budgétaire, la direction dispose d'un Plan de Travail Annuel (PTA) où sont inscrites les activités à réaliser. Mais, toutes les activités qui y sont inscrites n'ont pas pu être exécutées à cause des **difficultés de mobilisation des crédits alloués**. Par exemple, le SRU n'a pas pu inscrire au PTA 2016 son activité de formation des agents en technique d'accueil, car le crédit affecté ne permet que la reproduction des actes. Il en découle une **insuffisance des ressources financières allouées à la DIP**.

2- Observations d'ordre spécifique

A ce niveau, il s'agit d'examiner la mission dévolue à la direction à savoir :

- garantir la sécurisation formelle, l'authentification et la sauvegarde des documents administratifs et autres productions intellectuelles ;
- assurer la fluidité et l'accessibilité de l'information ;
- faciliter les relations entre les directions techniques et les usagers/clients pour un service public plus efficace et plus efficient.

❖ **La sécurisation formelle, l'authentification et la sauvegarde des documents administratifs et autres productions intellectuelles.**

A ce niveau, la direction assure le pré-archivage des documents administratifs et autres productions intellectuelles. Pour ce faire, il est nécessaire qu'elle dispose de locaux appropriés et de mobiliers de rangement (armoires) conséquents. Mais, le constat est qu'il n'existe pas un local réservé au pré-archivage dans la tour administrative qui abrite le MTFPAS. Ainsi, les documents pré-archivés se retrouvent sur plusieurs sites distants les uns des autres (ancien bâtiment de l'ex Ministère du Travail et de la Fonction Publique à Wlacadji, ancien bâtiment de l'ex Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle). En conclusion, **il peut être retenu l'inexistence de locaux pour le pré-archivage.**

En plus, les conditions de conservation des documents ne sont pas adéquates. Un important fonds d'archives traités et mis en boîtes sont entreposés à même le sol dans des petits locaux non climatisés (au niveau de l'ex MRAI), par manque d'armoires ou d'étagères de rangement **On en déduit une insuffisance de mobiliers de rangement des documents archivés, l'abandon des archives sur l'ancien site abritant l'ex Ministère en charge de la fonction publique et de l'ex MRAI, l'exiguïté et l'inadaptation des locaux d'archives.**

❖ La fluidité et l'accessibilité de l'information

En matière de fluidité et d'accessibilité de l'information, la DIP est chargée de :

- assurer la diffusion et le partage des savoirs au moyen des technologies de l'information et de la communication disponibles au niveau du Ministère ;
- procéder à l'acquisition et à la mise à disposition des documents jugés utiles au renforcement des capacités des cadres dans les domaines d'intervention du Ministère.

Par ailleurs, elle est chargée de définir les caractéristiques du matériel informatique à acquérir, d'assurer la maintenance informatique et réseaux. Cependant, il faut noter que la DIP ne participe pas effectivement à la définition des caractéristiques du matériel informatique à acquérir. Son rôle se limite à la réception du matériel acquis. C'est plutôt l'ex-Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) qui définit les caractéristiques des matériels. On en déduit un **conflit d'attribution entre la DIP et la DRFM en matière de définition des caractéristiques du matériel informatique à acquérir.**

❖ La facilitation des relations entre les directions techniques et les usagers/clients pour un service public efficace et plus efficient

Pour faciliter les relations entre les directions techniques et les usagers/clients, la DIP, à travers le SRU, fournit les prestations suivantes :

- la mise à disposition des usagers/clients des actes de gestion des carrières élaborés par les services compétents du ministère ;
- la collecte et mise à disposition des usagers/clients des formulaires utiles à leurs requêtes ;
- l'organisation des campagnes de services mobiles au profit des usagers/clients.

Durant le stage, il a été remarqué que les activités du SRU concernent essentiellement :

- la mise à disposition des usagers/clients leurs actes de carrière élaborés par l'ex Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières (DRSC) ou l'ex Direction des Retraites et des Archives (DRA) ;
- le suivi des actes de gestion de carrières dans le processus des « visas » ;
- l'orientation des usagers/clients.

En ce qui concerne le suivi des actes de carrières des agents de l'Etat/usagers dans le processus des visas, le constat n'est pas reluisant. Pour le faire, il faut parcourir tous les services concernés puisque la chaîne d'élaboration des actes n'est pas informatisée. Par exemple, pour suivre un dossier d'avancement d'échelon d'un usager/client à la DRSC, l'agent du SRU prend les références d'envoi du dossier au ministère et suit les étapes successives suivantes :

secrétariat/DRSC courrier arrivée → service compétent → agent en charge du dossier
→ visa chef division → visa chef service → signature DRSC → paraphe DGFP
→ retour secrétariat/DRSC courrier départ pour les références d'envoi au Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).

Cela constitue une véritable perte de temps pour les agents du SRU qui, de ce fait, n'arrivent pas à satisfaire l'utilisateur/client sur place. Celui-ci est obligé de laisser sa demande et de revenir dans un délai donné pour connaître le niveau d'évolution de son dossier. On observe ainsi, non seulement **une lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat**, mais aussi **une difficulté des usagers à s'informer du niveau de traitement de leurs dossiers**.

Une fois le projet d'acte revenu du MEF, il lui est attribué un numéro de référence. Ensuite, la Cellule de Gestion du Fichier Unique de Référence et de la Programmation des Effectifs (CGFUR-PE) procède à sa validation et son enregistrement dans le Fichier Unique de Référence (FUR). Donc, pour faciliter les recherches, il a été installé un agent du SRU au niveau de la CGFUR qui, sur la base du matricule de l'utilisateur accède à sa dernière situation et lui communique les références de son dernier acte. Il en découle que la DIP a **accès à la base du FUR** afin de renseigner les usagers.

Ces références permettent au SRU de mettre à la disposition des usagers/clients leurs actes. Pour ce faire, il faudrait qu'il dispose des copies des actes parus. En effet, après la validation des actes dans la base du FUR, ils sont envoyés à la salle de tirage pour leur multiplication et acheminement vers le SRU et le Service des Archives (DRA). Mais, dans la pratique, tel

n'est souvent pas le cas. C'est le SRU qui va plutôt chercher les actes parus à la salle de tirage pour leur multiplication. Il en découle la **non disponibilité au niveau du SRU de tous les actes de gestion de carrière parus**. Alors, les usagers sont aussi orientés vers la salle de tirage pour le retrait de leurs actes. Or, l'une des attributions du SRU est d'assurer l'interface entre les usagers /clients et le Ministère. Donc, il y a lieu de remarquer un **dysfonctionnement dans la multiplication des actes**.

De plus, depuis le relogement de la DGFP dans l'ancien bâtiment du Ministère des Affaires Etrangères, la plupart des usagers ne passent plus par le Service des Relations avec les Usagers (SRU) sis dans la Tour Administrative. Ils se rendent directement à la DGFP et évitent ce faisant la navette « Tour Administrative-ancien bâtiment Ministère des Affaires Etrangères-Tour Administrative ». Il en résulte **la perte de visibilité du SRU**.

Il faut également retenir que les usagers ne sont pas bien accueillis. **En conclusion, il y a un mauvais accueil des usagers**.

Les observations de stage ont permis de déterminer la problématique.

Paragraphe 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Cette partie est consacrée, en un premier temps, à l'identification des problèmes et au choix de la problématique puis dans un second temps, à la spécification et à l'intérêt de la problématique.

A- Identification des problèmes et choix du sujet

1- Identification des problèmes

Les observations faites au cours du stage à la Direction de l'Informatique et de Pré-archivage ont permis d'identifier les atouts (forces et opportunités) et les problèmes (faiblesses et menaces) de cette structure.

❖ Inventaire des atouts

- disponibilité de matériel informatique ;
- existence d'un Plan de Travail Annuel (PTA) ;
- existence de base juridique ;
- personnel disponible qualifié.

❖ Inventaire des problèmes

- déficit (ou insuffisance) de personnel ;
- faible motivation au travail ;

- insuffisance de bureaux ;
- mauvaise qualité de la connexion à l'internet ;
- pannes récurrentes et défaut d'encre des photocopieurs ;
- insuffisance de ressources financières ;
- inexistence de locaux pour le pré-archivage dans la tour administrative ;
- insuffisance de mobiliers de rangement des documents archivés ;
- abandon des archives sur l'ancien site de l'ex Ministère en charge de la fonction publique (ex-MTFP) et de l'ex ministère de la réforme administrative et institutionnelle (ex-MRAI) ;
- exigüité et inadaptation des locaux d'archives au niveau des anciens sites du ministère ;
- lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat ;
- difficultés des usagers à s'informer du niveau d'élaboration de leurs actes de carrière ;
- non disponibilité au niveau du SRU de tous les actes de gestion de carrière parus ;
- dysfonctionnement dans la multiplication des actes;
- manque de visibilité du SRU.

2- Choix de la problématique

Les problèmes identifiés ci-dessus peuvent être regroupés en trois (03) centres d'intérêts. Le tableau suivant (tableau n°2) récapitule ces centres d'intérêts, les problèmes spécifiques, les problèmes généraux ainsi que les problématiques y afférents.

Tableau n°2 : regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés des problématiques
1	Conditions de travail et de motivation des agents	<ul style="list-style-type: none"> - déficit de personnel ; - insuffisance de locaux ; - mauvaise qualité de la connexion à l'internet ; - insuffisance de ressources financières ; - manque de formation des agents ; - pannes récurrentes ou défaut d'encre des photocopieurs ; - faible motivation des agents - insuffisance de mobiliers de rangement des documents archivés ; - inexistence de locaux pour le pré-archivage des documents administratifs ; - abandon des archives sur l'ancien site de l'ex Ministère en charge de la fonction publique et de l'ex ministère de la réforme administrative et institutionnelle (MRAI) ; - exigüité et inadéquation des locaux d'archives au niveau des anciens sites du ministère. 	Dysfonctionnements structurels et organisationnels	Problématique d'une meilleure organisation du travail
2	Satisfaction des usagers	<ul style="list-style-type: none"> - lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat/ usagers du Ministère en charge de la fonction publique ; - difficulté des agents de l'Etat/ usagers à s'informer du niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière ; - mauvais accueil des usagers ; 	Faible niveau de satisfaction des agents de l'Etat/ usagers du Ministère en charge de la fonction publique	Problématique de la satisfaction des usagers du Ministère en charge de la fonction publique : cas des agents de l'Etat
3	Visibilité du Service des Relation avec les usagers (SRU)	<ul style="list-style-type: none"> - dysfonctionnement dans la multiplication des actes ; - non disponibilité au niveau du SRU de tous les actes parus 	Perte de visibilité du SRU	Problématique de l'amélioration de la visibilité du SRU

Source : enquêtes personnelles

Ce tableau montre que la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage est confrontée à trois problèmes dans sa mission de facilitation des relations entre les directions techniques et les usagers/clients pour un service public plus efficace et plus efficient. Ces problèmes, regroupés en centres d'intérêts, font dégager trois (03) problématiques fondamentales :

- la première est liée aux conditions de travail ;
- la deuxième est relative à la satisfaction des usagers ;
- la troisième concerne la visibilité du Service des Relation avec les Usagers (SRU).

Il s'agit des problématiques auxquelles le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales et spécifiquement la DIP est amené à apporter des approches de solutions idoines en vue de l'amélioration de la qualité des prestations rendues aux usagers. Mais, comme il est indiqué de ne choisir qu'une seule problématique, il paraît important de mettre l'accent sur celle relative à **la satisfaction des usagers**.

A l'heure actuelle, la question de la performance de l'Administration publique se pose comme un défi. L'un des indicateurs de choix de cette performance est la satisfaction des usagers des services publics. Autrement dit, la mesure de la satisfaction des usagers est l'un des indicateurs les plus utiles, voire essentiels, au pilotage de l'administration publique et à l'évaluation de la qualité du service offert. Dans le contexte politique actuel du Bénin où l'administration publique est accusée de toutes tares, il est donc important de mesurer le niveau de satisfaction de ses usagers, afin d'appréhender les variables clés nécessaires à son amélioration. La mesure de la satisfaction des usagers doit être considérée comme un outil au service d'un pilotage plus rationnel de l'organisation publique, surtout à l'ère de la gestion axée sur les résultats que prône désormais l'administration publique béninoise.

Ainsi, le Ministère en charge de la fonction publique, en s'inscrivant dans cette dynamique de gestion axée sur les résultats, doit prôner la satisfaction des usagers. Mais, le constat est que, ces usagers (principalement des agents de l'Etat) se plaignent de plus en plus de la lenteur dans l'élaboration de leurs actes de gestion de carrière, de leurs difficultés à s'informer du niveau d'élaboration de ces actes ainsi que de l'accueil qui leur est souvent réservé. Cela justifie le choix du sujet intitulé : « **Analyse du niveau de satisfaction des agents de l'Etat, usagers du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales** ».

B- Spécification et Intérêt de la problématique

1- Spécification

Le problème général qui se dégage de la problématique ci-dessus choisie, est le faible niveau de satisfaction des usagers du Ministère en charge de la fonction publique. Les problèmes spécifiques y afférents s'énoncent ainsi qu'il suit :

- **problème spécifique n°1** : lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat/usagers du Ministère en charge de la fonction publique;
- **problème spécifique n°2** : difficulté des agents de l'Etat/usagers à s'informer du niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière ;
- **problème spécifique n°3** : mauvais accueil des usagers.

2- Intérêt du sujet

L'intérêt de cette étude se situe à un double niveau :

- en premier lieu, elle contribuera à mettre à la disposition de l'administration publique, des pistes de réflexion pour améliorer la satisfaction de l'utilisateur du service public ;
- en second lieu, elle permettra aux responsables du Ministère en charge de la fonction publique de :
 - rendre prioritaire le plan de réformes administratives en fonction des attentes des usagers : dans le contexte béninois de plus en plus marqué par une forte contrainte financière, cela permettra une meilleure allocation des ressources au Ministère (ressources humaines, financières et temporelles) ;
 - anticiper l'impact de la mise en œuvre des différentes mesures administratives sur le niveau de satisfaction des usagers, afin de corriger les mesures les plus décriées et améliorer la relation employeur/employé ;
 - évaluer les mérites, les tares, et les sources de motivation des agents servant sous leurs ordres.

En effet, la réalisation d'une étude sur le niveau de satisfaction permettra de montrer aux agents, les effets de leurs actions sur les usagers ;

A présent, il s'avère nécessaire de présenter le cadre théorique de l'étude.

Section 2 : cadre théorique de l'étude

Cette section aborde les objectifs, les hypothèses, le tableau de bord (paragraphe 1) et la revue de la littérature (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : objectifs et hypothèses

Le tableau n°3 ci-dessous (tableau de bord de l'étude) récapitule les objectifs, les causes et les hypothèses de l'étude.

A- Objectifs de l'étude

L'objectif principal de cette étude est d'analyser le niveau de satisfaction des agents de l'Etat, usagers du Ministère en charge de la fonction publique. De façon spécifique, il s'agit d'atteindre trois objectifs à savoir :

Objectif spécifique 1 : déterminer les causes inhérentes à la lenteur observée dans l'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat.

Objectif spécifique 2 : identifier les facteurs qui limitent la fiabilité des informations fournies aux usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière.

Objectif spécifique 3 : identifier les variables qui influencent la qualité de l'accueil réservé aux usagers.

B- Hypothèses

Pour atteindre les objectifs précédemment mentionnés, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

Hypothèse n° 1 : la multiplicité des visas auxquels sont soumis les projets d'actes de gestion de carrière justifie la lenteur observée dans le traitement de ces actes.

Hypothèse n° 2 : l'absence d'interconnexion informatique de l'ensemble de la chaîne d'élaboration des actes de gestion de carrière explique l'insuffisance d'information donnée aux usagers/agents de l'Etat sur le niveau d'élaboration de leurs actes.

Hypothèse n° 3 : le manque de formation des agents explique le mauvais accueil des usagers du Ministère en charge de la fonction publique.

Tableau n° 3 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général	<p>Problème général</p> <p>Le faible niveau de satisfaction des agents de l'Etat /usagers du Ministère en charge de la fonction publique</p>	<p>Objectif général</p> <p>Analyser le niveau de satisfaction des agents de l'Etat /usagers du Ministère en charge de la fonction publique</p>	<p>Cause générale</p> <p>-</p>	<p>Hypothèse générale</p> <p>-</p>
Niveaux spécifiques	<p>Problème spécifique 1</p> <p>La lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat/ usagers du Ministère en charge de la fonction publique</p>	<p>Objectif spécifique 1</p> <p>Déterminer les causes inhérentes à la lenteur observée dans l'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat</p>	<p>Cause spécifique 1</p> <p>Multiplicité des visas des projets d'actes de gestion de carrière</p>	<p>Hypothèse spécifique 1</p> <p>La multiplicité des visas auxquels sont soumis les projets d'actes de gestion de carrière justifie la lenteur observée dans le traitement de ces actes</p>
	<p>Problème spécifique 2</p> <p>La difficulté des agents de l'Etat usagers à s'informer du niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière</p>	<p>Objectif spécifique 2</p> <p>Identifier les facteurs qui limitent la fiabilité des informations fournies aux usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière</p>	<p>Cause spécifique 2</p> <p>Absence d'interconnexion informatique de l'ensemble de la chaîne d'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat</p>	<p>Hypothèse spécifique 2</p> <p>L'absence d'interconnexion informatique de l'ensemble de la chaîne d'élaboration des actes de gestion de carrière explique l'insuffisance d'information donnée aux usagers/agents de l'Etat sur le niveau d'élaboration de leurs actes</p>
	<p>Problème spécifique 3</p> <p>Le mauvais accueil des usagers</p>	<p>Objectif spécifique 3</p> <p>Identifier les variables qui influencent la qualité de l'accueil réservé aux usagers</p>	<p>Cause spécifique 3</p> <p>Manque de formation des agents</p>	<p>Hypothèse spécifique 3</p> <p>le manque de formation des agents explique le mauvais accueil des usagers du Ministère en charge de la fonction publique</p>

Source : enquêtes personnelles

Après avoir fixé les objectifs, formulé les hypothèses et élaboré le tableau de bord de l'étude, il convient de procéder à la revue de littérature.

Paragraphe 2 : revue de littérature

A-Approches théoriques

Avant de s'engager dans la rédaction d'un mémoire, l'étudiant a l'obligation de parcourir les concepts, les analyses et réflexions déjà développés dans des ouvrages, revues ou journaux sur le domaine de recherche dans lequel il voudrait s'investir. Pour cela, il est question, d'exposer le point des connaissances liées au problème général qui est celui du faible niveau de satisfaction des usagers. Il convient d'analyser les approches développées par ces auteurs par rapport à celles liées aux problèmes spécifiques en résolution. Mais d'abord, il est indispensable de clarifier les concepts d'usager et de satisfaction.

L'usager, selon le Petit Larousse (2014), est une « personne qui utilise les services publics ». Pour Chevallier (1996), le terme d'usager est, en effet, utilisé depuis le début du siècle pour qualifier la situation de celui qui bénéficie de prestations administratives. L'apparition des termes usager et service public dans le vocabulaire juridique et politique a été exactement concomitante et le lien qui les unit est tel que la formule « usager de service public » constitue un véritable syntagme figé, le service public ne connaissant que les usagers, et les usagers ne sont tels que parce qu'ils recourent aux services publics.

D'après Jeannot (1998), la première utilisation du mot « usager » date du 16^{ème} siècle, désignant, à l'époque, le membre d'une communauté qui utilise et possède de manière collective « bois et pâtures ». Après la 2^{ème} guerre mondiale, il faut attendre la fin des années 50 pour que l'usager s'impose comme une catégorie centrale de l'action publique.

Dans le langage commun contemporain, le mot « usager » désigne « l'utilisateur individuel d'un service ou d'un espace de statut public ou assimilé, parfois par délégation, souvent gratuitement ou bien selon un tarif encadré » (Chauvière, 2006). Pour Ragainé (2012), le terme « usager » a aujourd'hui un sens générique et invite à mettre davantage l'accent sur l'usage de la prestation publique. Les usagers constituent essentiellement l'ensemble des particuliers avec lesquels les services publics sont appelés à entrer en relation.

D'autres concepts tendent à être substitués à celui d'« usager ». Il s'agit entre autres, de l'approche « client ». Cette expression empruntée des entreprises commerciales, considère que le service public doit s'efforcer de répondre aux attentes des destinataires de ses prestations.

Utilisant les services que l'administration met à sa disposition, l'utilisateur est le bénéficiaire de l'action administrative. Il ne subit pas comme l'assujetti, l'imposition unilatérale de disciplines administratives qui restreignent sa marge d'autonomie et limitent sa liberté de comportement, mais tire au contraire profit d'une gestion qui satisfait ses besoins et lui procure certains avantages. Il y a donc inversion du sens de la relation à l'administration puisque les attentes légitimes de résultat sont désormais celles de l'utilisateur vis-à-vis des services publics et non plus celles de l'administration à l'égard des assujettis.

Pour Chevallier (op-cit), la relation administration-utilisateur est sujette à trois caractéristiques majeures :

- en premier lieu, la dépendance : le caractère attractif du terme d' « utilisateur » ne doit pas faire illusion. La relation entre l'administration et le public reste dans une série d'hypothèses fondées sur la contrainte, car il subit l'imposition de normes édictées unilatéralement par l'administration.
- en second lieu, la discipline : disposant en propre d'un domaine d'intervention et d'action qu'il s'efforce de préserver de toute intrusion extérieure, gérant une « population déterminée » à qui il fournit prestations et services relevant de professionnels qui se prévalent d'un savoir spécialisé et sont unis par une forte solidarité corporative, le service public tend à se transformer insensiblement en une authentique institution. Cette transformation influe sur la nature du lien avec les utilisateurs. Ceux-ci ne sont plus en réelle position d'extériorité par rapport au service public. Bénéficiant de ses prestations, il entre dans sa zone d'influence, passe sous son contrôle et relève de sa « souveraineté ». Il devient le ressortissant d'une institution qui le prend en charge mais aussi, et dans le même temps, l'assujettit. Elle leur impose un ensemble de disciplines visant à obtenir d'eux certains types de comportements.
- troisièmement, l'obligation de fréquentation : cela n'implique pas que les citoyens soient tenus de recourir aux services publics. Elle signifie seulement que, s'ils veulent obtenir certaines prestations, acquérir certains biens, ils sont contraints de passer par elle. Certains services publics disposent ainsi d'un monopole juridiquement garanti, soit pour la totalité, soit pour une frange seulement de leur activité, ce qui prive leurs utilisateurs de toute liberté de choix. D'autres, en revanche, sont exposés à la concurrence privée, ce qui les oblige apparemment à tenir compte des contraintes d'un marché ouvert. Pour l'auteur, tous les services publics, quels qu'ils soient, bénéficient d'un statut monopolistique. Dotés de privilèges divers, ayant l'exclusivité de certains moyens d'action, disposant de sources

particulières de financement, ils ne sont jamais placés exactement dans la même situation que les entreprises privées.

En somme, l'usager est une personne qui utilise les services publics dont il attend en retour la satisfaction de ses besoins. Qu'est-ce alors la satisfaction ?

La satisfaction est généralement définie comme étant « l'opinion d'un client résultant de l'écart entre la perception du produit ou service consommé et ses attentes » (Norme FD X 50-172).

D'après Evrard (1993), la satisfaction est un construit à la fois cognitif et affectif qui survient lors d'une transaction spécifique et qui comprend trois caractéristiques :

- la nature de l'état psychologique : la satisfaction est vue comme une réponse émotionnelle ;
- la nature de l'expérience : il s'agit d'un jugement évaluatif portant sur une expérience de service. La satisfaction est ainsi un jugement de valeur et un avis que l'individu exprime sur le service fourni ;
- le caractère relatif de la satisfaction : l'évaluation est un processus comparatif entre l'expérience subjective vécue par l'usager et une base de référence initiale.

D'un autre point de vue, les travaux relatifs au marketing des entreprises distinguent deux catégories d'outils de suivi de la satisfaction, à savoir les études qualitatives et quantitatives. Pour Myers et Lacey (1996), si l'on tient compte des résultats de recherches portant sur les relations de service entre agents prestataires et usagers, on s'aperçoit que la performance publique renvoie aussi et peut-être avant tout pour les usagers individuels, à un "sentiment de justice" ou "d'injustice", c'est-à-dire à la perception d'avoir été "justement" ou "injustement" traités.

En effet, pour ces deux auteurs, les usagers attendent des agents et des services qu'ils tiennent compte des spécificités de leurs situations personnelles lorsqu'ils sont "victimes de circonstances" ou lorsqu'ils sont "victimes de préjudices" liés à l'activité ou à l'intervention d'administrations publiques. Dans ces différents cas, les usagers souhaitent que celles-ci appliquent des principes d'équité ou de solidarité sociale, de précaution et de responsabilité, ce qui n'est pas souvent le cas car, le régime du service public apparaît comme un moyen d'imposer par l'Etat certaines normes pour le profit collectif des usagers. La critique porte ainsi sur l'objectif même de satisfaire les usagers comme variable de performance. Ainsi les efforts

de modernisation des services publics sont engagés selon une logique de l'offre définie de façon unilatérale par la puissance publique.

D'après Warin (1999), la satisfaction des usagers des services publics et des administrations devient un indicateur de choix de la performance publique. Ceci constitue une nouveauté pour le secteur public, alors que mesurer le niveau de satisfaction du client fait partie depuis longtemps des pratiques du secteur privé. En même temps, cette évolution revient à considérer les usagers en leur qualité de consommateurs plutôt que comme citoyens. Pourtant, du côté des usagers "ordinaires", la performance publique n'est pas qu'une simple affaire d'efficacité ou de qualité et ne se pose pas uniquement en termes de satisfaction ou d'insatisfaction par rapport à des critères mesurables d'accessibilité des services, de simplicité des démarches administratives, de rapidité de traitement des dossiers, etc.

Selon l'Afnor (2005), la satisfaction est un jugement, une opinion que l'individu exprime sur le service qu'il a expérimenté. Par contre, pour Loubat (2007), la relation de service qui unit professionnels et bénéficiaires est souvent présentée avec ses différentes composantes, sous la forme d'un cycle de la qualité. Il distingue donc quatre types de services :

- le service déclaré qui est l'offre à laquelle s'engage l'établissement prestataire ;
- le service rendu qui représente la prestation effective ;
- le service attendu qui correspond à la réponse souhaitée par le bénéficiaire ;
- le service perçu qui est la prestation telle qu'elle est perçue par le bénéficiaire

Selon lui, l'utilisateur sera déclaré satisfait si et seulement si le service rendu (qui représente la prestation effective) est au moins équivalent au service attendu (qui correspond à la réponse souhaitée par le bénéficiaire). Cela traduit le jugement d'un individu résultant de la transformation de constats objectifs (délais, aménagements des locaux...) en jugements subjectifs (rapidité, propreté, amabilité, etc.). Ainsi, **le problème de la satisfaction des usagers dans les services publics se pose en termes de critères mesurables d'accessibilité des services, de simplicité des démarches administratives, de rapidité de traitement des dossiers, de la fiabilité des informations et de la qualité de l'accueil.**

La simplification des démarches administratives et la rapidité de traitement des dossiers répondent alors au problème de lenteur dans le traitement des dossiers. La lenteur étant définie comme : « le manque de rapidité à agir. » (Dictionnaire Le PETIT LAROUSSE 2014).

Dans le cadre de cette recherche, cette lenteur serait due à la chaîne de contrôle appelée « visa » que doit subir un dossier avant d'arriver à sa validation finale.

Pour Geraud (2011), même les talents les plus brillants ne peuvent être performants s'ils sont freinés par des processus et des structures organisationnelles lourdes et cloisonnées. La structure organisationnelle étant définie, selon Barabel et Meier (2010), comme l'ensemble des dispositifs et des mécanismes par lesquels une entreprise répartit, coordonne et contrôle ses activités. La structure d'une organisation définit les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs : il s'agit de la répartition des responsabilités et du mode de communication interne à l'entreprise. Il y a donc lieu de responsabiliser les agents intervenant dans le cursus du traitement d'un dossier afin d'éviter cette lenteur imposée par la multiplicité des « visas » au niveau du Ministère en charge de la fonction publique.

Face au problème de la difficulté d'accès des usagers à l'information sur le niveau de traitement de leurs actes de gestion de carrière, la cause plausible est l'absence d'informatisation de l'ensemble de la chaîne d'élaboration de ces actes. Or, si les services étaient informatisés et connectés en réseau, une seule saisie d'un acte de carrière en début de chaîne, devrait suffire pour cibler la position dudit acte lors de son passage au niveau des différents agents. Ceci interpelle sur le rôle des Technologies de l'Information et de la communication (TIC).

Les Technologies de l'Information et de la communication (TIC), libèrent l'agent des tâches secondaires (qui sont informatisables), favorisent le recentrage du temps optimisé sur le reste des tâches. Pour Geraud (2011), la révolution induite par les nouvelles technologies de l'information apporte des réponses aux besoins de flexibilité organisationnelle.

Selon La Coste (2003), les métiers de l'accueil (relation avec les usagers) sont particulièrement les plus impactés par les nouvelles technologies. Pour cet auteur, le front office et le contact direct avec les usagers qui sont souvent vécus pour les agents comme une punition, deviennent de plus en plus gratifiants avec l'intégration des TIC : accompagnement des usagers, aide aux publics en délicatesse avec les interfaces électroniques, médiation entre les services, etc. Que renferme alors la notion d'accueil ?

L'accueil des usagers est dans beaucoup d'organisations, une fonction spécifique. L'agent chargé de l'accueil a, pour tâche principale, de recevoir les visiteurs qui viennent dans l'organisation et parfois l'accueil au téléphone.

Dans « Réussir la relation avec l'utilisateur » (1997), un ouvrage réalisé par le Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme de l'Etat et de la Décentralisation de la France, le service d'accueil a pour rôle de recevoir les usagers, les écouter, les renseigner, et au besoin les orienter. Ceci a un effet direct sur l'accueil du public, en évitant aux usagers des déplacements

inutiles et en l'aidant à bien formuler leurs préoccupations. L'accueil revêt deux aspects : l'accueil physique et l'accueil téléphonique.

L'accueil physique implique que le chargé d'accueil doit être :

- souriant ;
- avoir une bonne élocution : rien n'est plus désagréable que d'avoir un chargé d'accueil qui répond « il n'est pas là » ou « Ne quittez pas ! » ;
- disponible : le chargé d'accueil interrompt toujours ses tâches, à plus forte raison une communication privée lorsqu'un client ou un usager se présente à la réception ;
- diplomate et résistante du stress : le chargé d'accueil est souvent le premier interlocuteur auquel un usager mécontent est confronté. Savoir conserver son calme face à une situation conflictuelle est essentiel. Des formations spécifiques telles que la gestion du stress peuvent s'avérer utiles ;
- en mesure d'orienter les clients en fonction de leurs demandes : ceci implique une bonne connaissance de l'entreprise et de ses acteurs ;
- avoir une tenue irréprochable : se tenir droit, ne pas mâcher du chewing-gum, ne jamais avoir l'air inoccupée sont des fondamentaux pourtant négligés sur nombre de postes d'accueil ;
- avoir une tenue vestimentaire en adéquation avec le look vestimentaire adopté par les salariés de l'organisation.

Trop souvent, le chargé d'accueil est considéré comme un membre "à part" de l'organisation. De ce fait, il est souvent tenu à l'écart de l'activité. Ceci est d'autant plus regrettable, qu'il a un rôle « d'aiguillage » des visiteurs vers les personnes « ad hoc ». Il est donc essentiel de l'impliquer dans la vie de l'entreprise et dans un minimum de réunions lui permettant d'être au fait des projets en cours et des équipes concernées.

De même, il est important de l'avertir en amont de l'intégration de tout nouveau salarié, de le lui présenter dès son arrivée, en lui décrivant brièvement ses missions. En effet, tout bon chargé d'accueil devrait disposer d'un livret de consignes détaillé permettant de le remplacer au pied levé en cas d'absence. Ceci devrait permettre d'avoir un chargé d'accueil plus impliqué et plus motivé car réellement intégrée dans la vie de l'entreprise qui l'emploi ; plus réactive car sachant à qui transmettre les appels (rien n'est plus pénible pour un usager d'être mis en attente ou promené d'un poste téléphonique à un autre).

Concernant l'accueil téléphonique, selon Zehe (2006), « accueillir au téléphone, c'est doublement accueillir ». Il donne autant que l'accueil physique, une image de votre entreprise. Mais, plus que l'accueil physique, il est difficile à gérer.

Le chargé d'accueil doit bien prononcer les mots pour se faire entendre par son interlocuteur. Mais notons avant tout qu'un accueil téléphonique réussi requiert la disponibilité de l'agent d'accueil. Quelle que soit la tâche qu'il est en train d'accomplir, il doit rapidement décrocher le téléphone, ensuite, présenter l'institution.

La connaissance de toutes ses notions d'accueil passe donc par une formation du personnel en charge des relations avec les usagers. Pour Geraud (op-cit), une politique de formation continue des agents a un impact réel sur le développement des hommes et des organisations parce qu'elle accompagne les stratégies de transformation de l'entreprise et se situe à la confluence de ses enjeux clés : développement des compétences, gestion des connaissances, gestion du changement et innovation. D'une fonction essentiellement administrative, la fonction Formation est devenue un acteur stratégique, partenaire des Directions Opérationnelles car proposant des services efficaces et innovants en adéquation avec la stratégie de l'entreprise (ou de l'administration) et permettant de réaliser les objectifs opérationnels. Pour Guerrero (2006), les connaissances accumulées dans les entreprises, qu'elles soient acquises par la voie de la formation professionnelle continue ou par l'expérimentation, sont devenues des ressources stratégiques et le véritable capital des entreprises.

Par ailleurs, le problème de la satisfaction des usagers a fait aussi l'objet de plusieurs travaux empiriques qui divergent de par leur méthodologie, les aspects de la satisfaction pris en compte, la nature des services où les usagers sont recensés et les résultats obtenus.

B- Travaux empiriques

De ces travaux empiriques, on peut retenir :

Bernaud, Di Fabio et Saint-Denis (2010) ont étudié les caractéristiques et les déterminants de la satisfaction subjective et des effets ressentis après une session d'orientation du système d'orientation français, en utilisant un modèle économétrique linéaire. Un échantillon de 289 étudiants dans plusieurs domaines a indiqué qu'un tiers des étudiants révèle être satisfait de la session, une importante proportion (plus de 90%) déclare avoir ressenti des effets, notamment en ce qui concerne l'évolution de la connaissance de soi et de carrière. De plus, la nature du

conseil académique, l'emploi des tests psychologiques et la qualité de service contribuent fortement à l'explication de la satisfaction et de ses effets.

Yehouenou (2008) a réalisé au Bénin une étude sur l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers du Trésor Public. En administrant un questionnaire à un échantillon de 104 personnes dont les agents du trésor (25) et les usagers (79), elle a montré que :

- l'amélioration de la qualité des services offerts aux usagers du Trésor contribue à réduire les plaintes ;
- la bonne gestion des ressources (humaines, financières et matérielles) et la création des bureaux de relations avec les usagers (BRU) constituent une solution partielle à la satisfaction des usagers ;
- la mise à disposition d'outils informatiques performants et la fluidité de la connexion contribuent à l'amélioration de la qualité de service.

Fort de ses atouts, cette étude de Yehouenou (2008) présente, en revanche, un problème d'extrapolation des résultats à l'ensemble des usagers. En effet, ni l'effectif de la population mère, ni le type d'échantillonnage réalisé ne sont connus.

Tchenagni (2012) a réalisé une étude sur l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers de l'administration publique, en prenant le cas du Service des Relations avec les Usagers (SRU) de l'ex Ministère de la Réforme Administrative et institutionnelle (MRAI) du Bénin. En adoptant une méthodologie axée sur l'administration d'un questionnaire à l'ensemble des usagers dits externes (178 usagers) du MRAI du 10 octobre au 15 novembre 2012 et à un échantillon de 100 usagers dits internes (agents du Ministère) sur les 110 agents que compte le Ministère sur la même période, elle a obtenu trois résultats :

- le non fonctionnement du poste accueil et orientation est la cause principale de la non fiabilité des informations fournies aux usagers ;
- le manque d'engagement de l'autorité est à la base de la non fiabilité des informations fournies aux usagers ;
- l'absence du budget de communication explique le manque de visibilité du Service chargé des Relations avec les usagers.

L'avantage des résultats de Tchenagni (2012) réside dans l'opportunité qu'elle offre d'apprécier la fiabilité des informations données aux usagers dans une administration publique du Bénin. Mais cette étude comporte quelques insuffisances, notamment :

- elle a utilisé des informations renseignées par questionnaire auprès d'individus sélectionnés simultanément par deux techniques de sondage différentes : un recensement et un sondage ;
- elle considère le thème usager dans une approche très large au point de considérer les agents dudit Ministère comme des usagers, ce qui n'est pas fonctionnellement vrai.

En étudiant la qualité des services publics rendus aux usagers/clients de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), sous les angles de la lenteur dans l'exécution des tâches administratives, la faible motivation des agents et l'insatisfaction des usagers/clients, Koba (2016) a abouti à trois résultats majeurs :

- premièrement, elle a montré que la faible planification des tâches explique la lenteur dans l'exécution des tâches administratives ;
- deuxièmement, elle prouve que l'inexistence d'un système d'informatisation pouvant faciliter la recherche des documents influe sur le niveau de motivation des agents.
- enfin, elle démontre que la mauvaise orientation des usagers/clients et la malveillance du personnel expliquent l'insatisfaction des usagers/clients.

Koba (2016) a eu le mérite d'avoir ciblé certains déterminants clés de la satisfaction de l'utilisateur, notamment, l'existence de système d'informatisation et l'orientation. Toutefois, elle ne prend pas en compte le rôle de la formation du capital humain.

La contribution de la présente étude à l'approfondissement de la connaissance sur les déterminants de la satisfaction des usagers des administrations publiques se situe à deux niveaux : premièrement, cette étude met l'accent sur l'utilité des réseaux informatiques dans l'amélioration du niveau de satisfaction, alors que les études antérieures citées ont mis simplement l'accent sur le parc informatique. En effet, l'existence d'une kyrielle d'ordinateurs ne serait pas suffisante à l'amélioration du niveau de satisfaction des usagers dans toutes les administrations publiques. Dans le cas des services publics travaillant en chaîne, avec un nombre élevé d'acteurs, où l'output d'un service situé à un niveau inférieur sert d'input au service situé au niveau hiérarchique immédiatement supérieur, il faudrait une réelle interconnexion informatique, notamment, une plateforme réseau client-serveur, pour le traitement rapide et sécurisé des tâches. L'interconnexion des services grâce à un réseau informatique est d'autant plus nécessaire lorsqu'ils ne se situent pas sur le même espace géographique.

Deuxièmement, cette étude met l'accent sur le rôle de la formation du capital humain dans l'amélioration du niveau de satisfaction des usagers, en émettant l'hypothèse que le mauvais

accueil de l'utilisateur serait dû à un problème de déficit de formation de l'agent. Cette deuxième contribution qui s'appuie sur les théories du capital humain, est en porte-à-faux avec l'idée selon laquelle : « n'importe qui peut accueillir les usagers ».

CHAPITRE II : DU CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE AUX RECOMMANDATIONS

Ce deuxième chapitre aborde, dans une première section, la méthodologie de l'étude et dans une seconde section, la présentation, l'analyse des données et la vérification des hypothèses, puis les recommandations.

Section 1 : cadre méthodologique de recherche

Cette section présente les outils de collecte des données, l'échantillonnage, les variables d'intérêt, les outils d'analyse, les conditions de validation des hypothèses et les résultats attendus.

Paragraphe 1 : outils de collecte des données et échantillonnage

A- Outils de collecte des données

Notre méthodologie s'appuie sur deux méthodes de collecte des données. Il s'agit de la recherche documentaire et de l'enquête par sondage.

1- Recherche documentaire

Cette technique est déterminante dans la conduite de cette étude. Il sert non seulement à porter un regard critique sur la revue de littérature, mais aussi à sélectionner les outils d'analyse nécessaire au traitement des données. A cet effet, différents ouvrages, publications, revues et mémoires sont consultés.

2- Enquête par sondage

Cette étude est réalisée essentiellement sur la base des données recueillies au cours d'une enquête par sondage, à l'aide de questionnaire. Rappelons que le questionnaire est le rapport par lequel, on traduit les objectifs de l'enquête en interrogations, afin d'obtenir des enquêtés, les informations susceptibles de répondre à la question initiale, source de l'étude. Un questionnaire impose deux exigences majeures et contradictoires : obtenir un contenu vrai par rapport à l'enquêté et significatif par rapport aux problèmes. Ne pouvant pas adresser de questionnaire à tous les usagers du Ministère en charge de la fonction publique ayant le statut d'Agents de l'Etat et à tous les agents dudit Ministère impliqués dans le traitement des actes de gestion de carrière, un nombre restreint d'individus est sélectionné selon une technique d'échantillonnage bien définie.

B - Echantillonnage

L'échantillonnage est une technique de constitution d'un ou de plusieurs échantillons. Son objet est donc, de fournir un échantillon qui représentera la population et reproduira aussi fidèlement que possible les principales caractéristiques de la population étudiée. La présente étude s'intéresse à l'analyse du niveau de satisfaction des agents de l'Etat, usagers du Ministère en charge de la fonction publique. Nous avons ainsi en jeu, deux types de population : la "population" des usagers, agents de l'Etat qui se déplace vers ledit Ministère pour suivre leurs dossiers de gestion de carrière et la "population" des agents impliqués dans le traitement de ces actes.

1-Sondage au niveau des usagers (agents de l'Etat)

L'effectif des agents de l'Etat au 1^{er} janvier 2016 est de 73 090 (source : CGFUR-PE). L'ensemble des Agents de l'Etat qui se déplacent vers le Ministère en charge de la fonction publique en vue de s'enquérir des informations relatives à l'évolution de leur carrière, sont éligibles dans cette population mère. Ne sont donc pas concernés par cette étude, les autres types d'usagers du Ministère en charge de la fonction publique, notamment, les prestataires de services. Le but visé par l'étude est de collecter des données sur les difficultés que rencontrent les agents de l'Etat, lors du suivi de leurs actes de gestion de carrière. Les agents de l'Etat qui viennent au Ministère dans le cadre de la transmission du courrier administratif ne font pas, non plus, partie de la population d'étude.

En raison de la division des tâches et conformément au décret portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Ministère en charge de la fonction publique, il existe un service à la Direction de l'Informatique et de Pré-archivage chargé de recevoir et d'informer tout type d'usagers et éventuellement, de les orienter vers les agents en charge du traitement des actes de gestion de carrière. C'est au niveau de ce service dénommé Service des Relations avec les Usagers (SRU) que seront identifiés les usagers concernés par l'étude.

Face à l'inexistence d'un répertoire des usagers concernés par la présente étude, pouvant constituer une base de données relatives aux individus de la population mère, il est alors indispensable de constituer cette population mère. Ainsi, tous les usagers du Ministère en charge de la fonction publique concernés par la présente étude sont exhaustivement recensés pendant les deux (02) premiers mois de notre période de stage, du 15 juillet au 30 août 2016 (soit une période de 1,5 mois), grâce à un registre consacré à cet effet. Suivant nos prévisions,

il est recensé environ 2000 usagers constituant la population mère sur la période de recensement.

Les numéros matricules et les coordonnées de ces usagers seront renseignés lors du recensement, pour une prise de contact avec ceux qui feront partie de l'échantillon.

Compte tenu de nos difficultés financières, de la période relativement courte dont nous disposons pour réaliser l'étude et du besoin de recueillir l'avis d'un grand nombre d'individus, notre échantillon est composé de 200 individus (usagers). Cela correspond à un taux de sondage de 10%, soit $(\frac{200}{2000} \times 100)$.

Aux fins d'une extrapolation des résultats de cette étude à l'ensemble des usagers de la population mère, nous choisissons de réaliser un échantillonnage probabiliste (ou aléatoire) simple sans remise. Les 200 usagers qui constitueront l'échantillon seront sélectionnés grâce à un tirage aléatoire simple sans remise de 200 parmi les 2000 numéros matricules constituant la population mère, grâce à une table des nombres aléatoires. Notons qu'un sondage est probabiliste ou aléatoire si tous les individus de la population ont la même probabilité d'appartenir à l'échantillon. Cette probabilité est appelée probabilités d'inclusion ou probabilité de sélection. Dans notre cas, cette probabilité est égale à 0.1 ($200/2000$).

2- Sondage au niveau des agents impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière

L'ensemble des agents du Ministère en charge de la fonction publique directement impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière sont éligibles dans cette population mère. Ne sont pas pris en compte dans cette population, les agents qui n'interviennent pas directement dans le traitement de ces actes. La constitution d'un échantillon de ces agents permettrait d'une part, de vérifier les informations fournies par les usagers, et d'autre part, d'apprécier les conditions de travail de ces agents. A la date de réalisation de la présente étude, les agents directement impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière sont au nombre de cinquante-six (56). (Source : ex-DRSC)

L'identité de ces agents étant connue de façon exhaustive, il est sélectionné de façon aléatoire simple sans remise, une trentaine (30) de ces agents ; ce qui correspond à un taux de sondage de 53,57%. Le taux de sondage choisi dans ce cadre est fonction des contraintes liées au délai de réalisation de l'enquête et surtout, de la disponibilité des agents.

Paragraphe 2 : variables d'intérêt, outils d'analyse, conditions de validation des hypothèses et résultats attendus

A- Variables d'intérêt et outils d'analyse

1- Les variables d'intérêt

Plusieurs variables d'intérêt sont impliquées dans cette étude. Il s'agit d'élaborer un questionnaire qui recueille entre autres, des informations sur ces variables, aux fins d'élaborer les indicateurs nécessaires à la validation des hypothèses formulées. Ces variables sont de nature qualitative et représentent l'avis des usagers sur un certain nombre de causes qualitatives liées à leur possible insatisfaction de l'accueil et du service qui leurs sont rendus au Ministère en charge de la fonction publique. Le questionnaire de recherche présente en détail ces variables qui varient suivant les hypothèses.

- ✚ Pour l'hypothèse n°1, l'avis des usagers sur les variables déterminants la lenteur observée dans l'élaboration des actes de carrière sera obtenu ;
- ✚ pour l'hypothèse n°2, l'avis des usagers sur les variables déterminants l'insuffisance des informations données aux usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes de carrière sera recueilli ;
- ✚ pour l'hypothèse n°3, la qualité de l'accueil des usagers sera appréciée, ainsi que des variables qui la déterminent.

2 - Les outils d'analyse

Les informations collectées lors de l'enquête sont traitées sous le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Nous procéderons à une analyse descriptive de l'ensemble des variables et informations contenues dans le questionnaire, à l'aide de tableaux et graphiques. Ensuite, nous calculerons un indicateur statistique de tendance centrale (moyenne) nécessaire à la validation des hypothèses.

B- Conditions de validation des hypothèses et résultats attendus

1 - Conditions de validation des hypothèses

L'hypothèse n°1 serait validée si 50% au moins des usagers de l'échantillon soutiennent que :

- le circuit des visas des projets d'actes de carrière soit long ;
- le délai d'élaboration des actes de carrière soit long ;

- la multiplicité des visas auxquels sont soumis les projets d'actes de gestion de carrière soit la principale cause de la lenteur observée dans le traitement de ces actes.

L'hypothèse n°2 serait validée si 50% au moins des usagers de l'échantillon soutiennent :

- que les services impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière des usagers soient faiblement informatisés et interconnectés ;
- ne pas être suffisamment informés sur le niveau d'élaboration de leurs actes de carrière ;
- que l'absence d'interconnexion informatique de l'ensemble de la chaîne d'élaboration des actes de carrière des agents de l'Etat soit la principale cause de l'insuffisance d'information qui leur soit donnée sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière.

L'hypothèse n°3 serait validée si 50% au moins des usagers de l'échantillon soutiennent que :

- l'accueil qui leur ait donné est mauvais ;
- les agents du Ministère en charge de la fonction publique impliqués dans l'accueil des usagers soient insuffisamment formés ou recyclés sur les techniques d'accueil ;
- le manque de formation des agents du Ministère en charge de la fonction publique soit ciblé comme source du mauvais accueil qui leur est donné.

2- Résultats attendus

A l'issue de cette étude, il est envisagé qu'en moyenne :

- le circuit des visas des projets d'actes de carrière soit jugé long par les usagers ;
- le délai d'élaboration des actes de gestion de carrière soit jugé long ;
- les usagers désignent la multiplicité des visas auxquels sont soumis les projets d'actes de gestion de carrière comme la principale cause de la lenteur observée dans le traitement de ces actes ;
- l'absence d'interconnexion informatique de l'ensemble de la chaîne d'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat ;
- les usagers soutiendront ne pas être suffisamment informés du niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière ;
- l'absence d'interconnexion informatique de l'ensemble de la chaîne d'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat soit la principale cause de l'insuffisance d'information donnée aux usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière ;
- les usagers ne soient pas satisfaits de l'accueil qui leurs soit donné ;

- les agents du Ministère en charge de la fonction publique impliqués dans l'accueil des usagers soient insuffisamment formés ou recyclés sur les techniques d'accueil ;
- les usagers de l'échantillon ciblent le manque de formation des agents du Ministère comme source du mauvais accueil qui leur est réservé.

Section 2 : contribution à l'amélioration du niveau de satisfaction des Agents de l'Etat usagers du Ministère en charge de la fonction publique

Cette section est consacrée à la présentation, l'analyse des données et la vérification des hypothèses d'une part, puis aux recommandations d'autre part.

Paragraphe 1 : présentation et analyse des données, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A- Présentation et analyse des données d'enquête

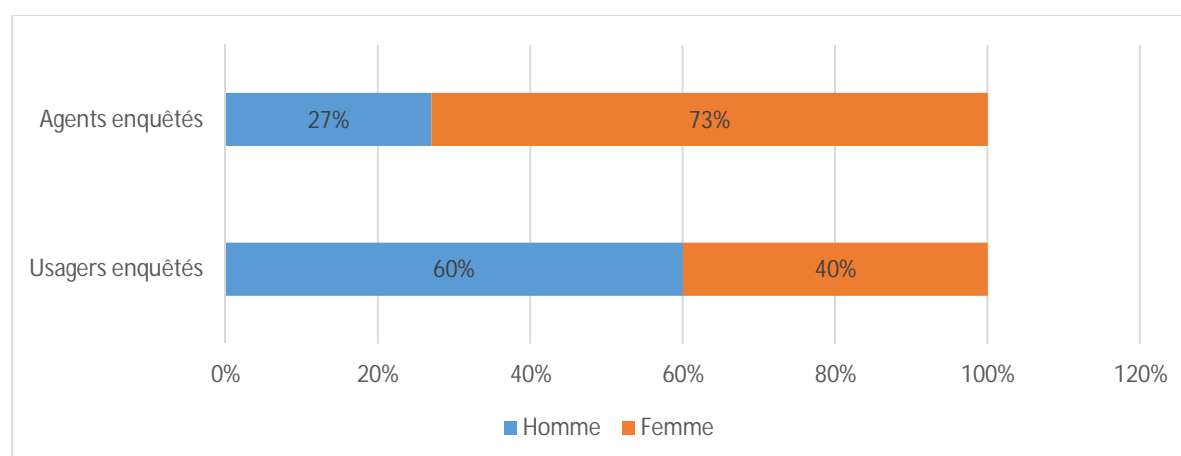
L'enquête réalisée auprès de deux cents (200) usagers du Ministère en charge de la fonction publique et de trente (30) agents impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière au sein dudit Ministère a permis d'établir, non seulement le profil des usagers et des agents, mais aussi de relever des informations relatives aux aspects liés à la satisfaction des usagers.

1- Profil des usagers et agents interrogés

a- Répartition par sexe des usagers et agents interrogés

Le graphique n°1 suivant présente la répartition par sexe des usagers et agents interrogés

Graphique n° 1 : répartition par sexe des usagers et agents enquêtés



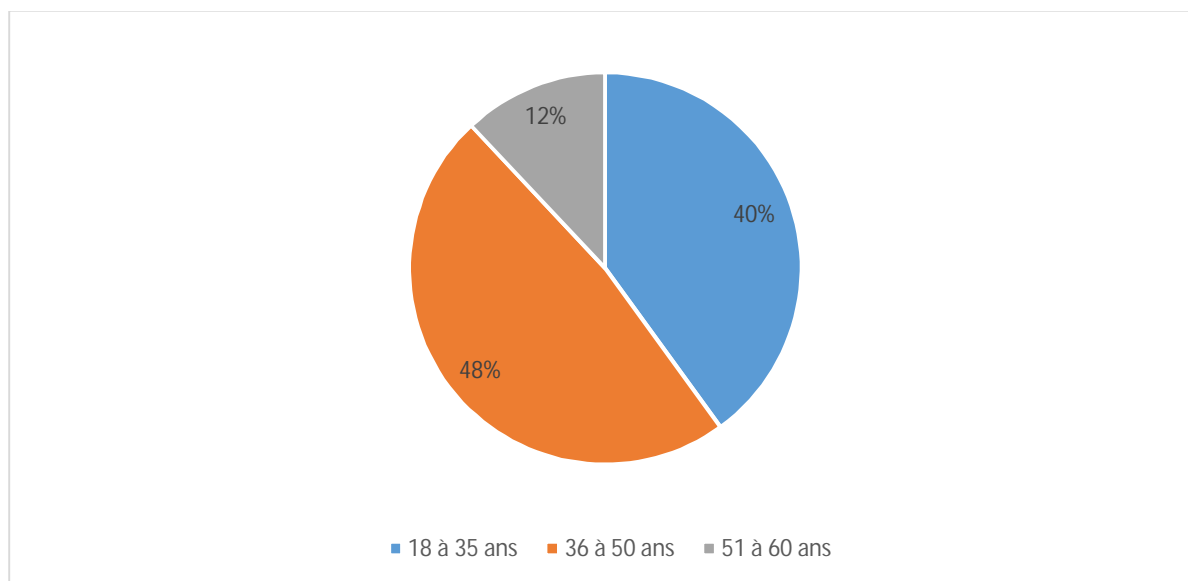
Source : données de l'enquête

Selon ce graphique, l'échantillon d'usagers est constitué de 60% d'individus de sexe masculin et de 40% d'individus de sexe féminin, soit 120 hommes et 80 femmes. Puisque ces usagers sont sélectionnés de façon aléatoire, on pourrait penser que le Ministère en charge de la fonction publique reçoit plus de visiteurs de sexe masculin que de visiteurs de sexe féminin. Par contre, au niveau des agents impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière enquêtés, on dénombre 27% d'hommes et 73% de femmes (8 hommes et 22 femmes). Cette répartition montre qu'il y a plus d'agents de sexe féminin qui interviennent dans l'élaboration des actes de gestion de carrière. Cela pourrait s'expliquer par le fait que l'activité d'élaboration des actes de gestion de carrière est avant tout, une tâche de saisie, beaucoup plus exercée par les femmes. Cette structuration par sexe des services impliqués dans le traitement des actes de gestion de carrière pourrait impacter l'accueil des usagers et la célérité dans la réalisation des tâches.

b- Répartition par âge des usagers interrogés

Le graphique n°2 présente la répartition par âge des usagers enquêtés. Selon ce graphique, l'échantillon des usagers enquêtés est constitué de 40% (80 personnes sur 200) d'individus âgés de 18 à 35 ans, de 48% (96 personnes sur 200) d'individus âgés de 36 à 50 ans et de 12% (24 personnes sur 200) d'individus âgés de 51 à 60 ans. Cette répartition de la population des usagers montre que le suivi par les agents de l'Etat du niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière est beaucoup plus l'apanage des agents de l'Etat jeunes.

Graphique n° 2 : répartition par âge des usagers interrogés

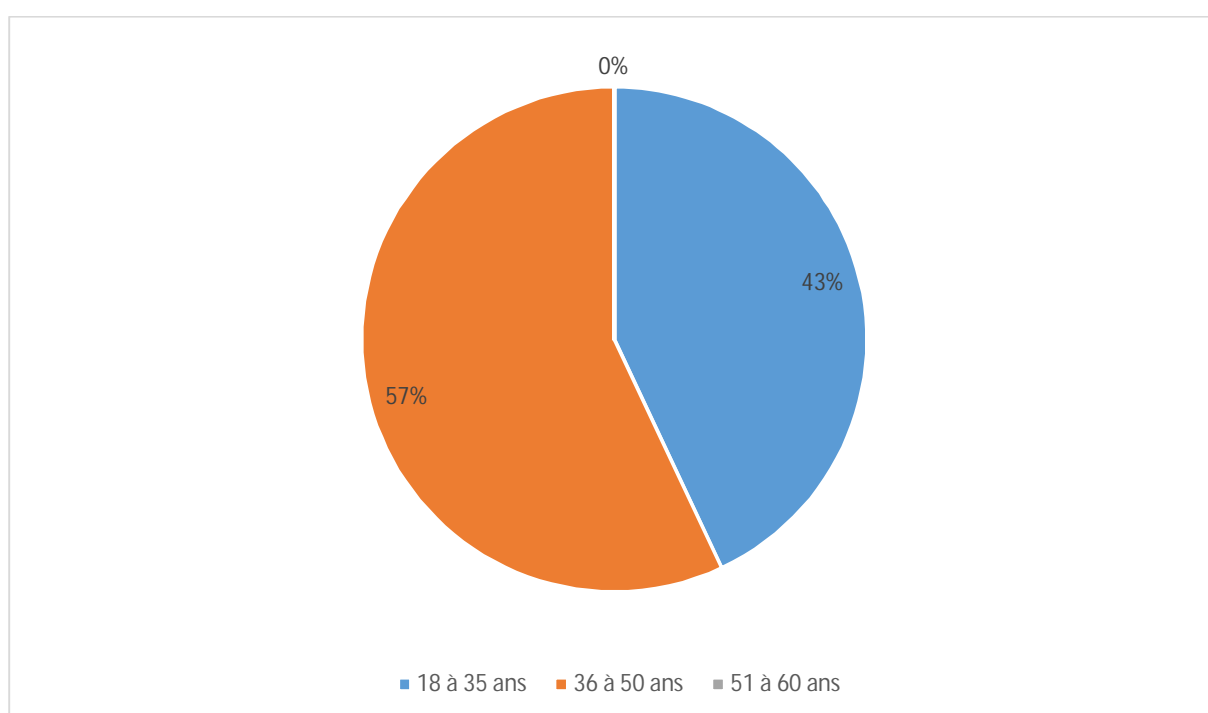


Source : données de l'enquête.

c- Répartition par âge des agents interrogés

Le graphique n°3 présente la répartition par âge des agents interrogés. Selon ce graphique, l'échantillon des agents interrogés est constitué de 43% (13 personnes sur 30) d'individus âgés de 18 à 35 ans, de 57% (17 personnes sur 30) d'individus âgés de 36 à 50 ans et d'aucun individu âgés de plus de 50 ans. Cette répartition montre que les agents impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière sont relativement jeunes, ce qui devrait constituer un atout pour la célérité dans l'exécution des tâches.

Graphique n° 3 : répartition par âge des agents interrogés

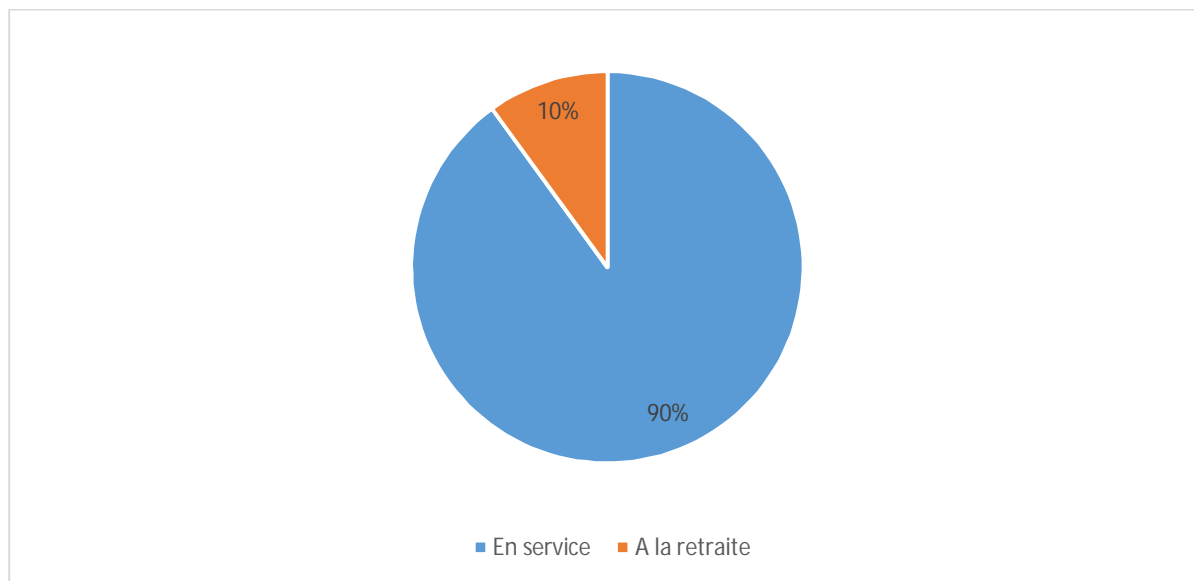


Source : données de l'enquête.

d- Situation professionnelle des usagers interrogés

L'échantillon d'utilisateur est constitué de 90% (180 usagers sur 200) d'agents de l'Etat en service et de 10% (20 usagers sur 200) d'agents de l'Etat admis à faire valoir leurs droits à la retraite (voir graphique n°4). Cela montre entre autres que les "retraités" de l'Etat également se déplacent vers le Ministère en charge de la fonction publique pour suivre leurs dossiers de gestion de carrière, notamment leurs actes de retraite. Il serait donc utile de promouvoir la qualité de l'accueil de l'utilisateur, afin que ces "retraités" de l'Etat, souvent épuisés et souffrants, puissent être bien accueillis, que leurs actes soient vite traités et que des informations fiables leur soient données sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière.

Graphique n° 4 : situation professionnelle des usagers interrogés



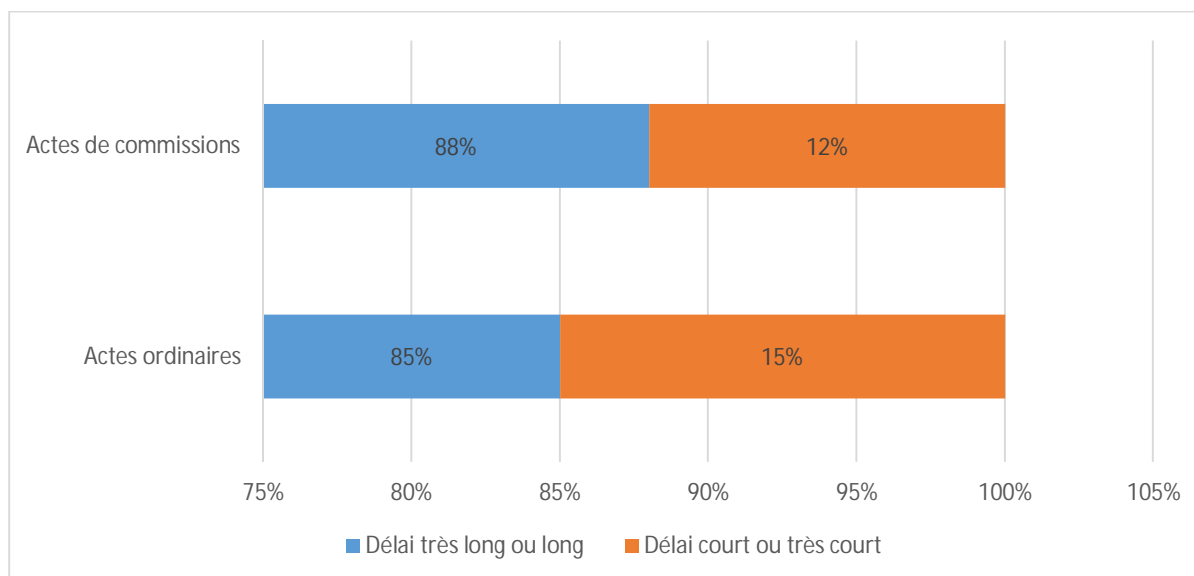
Source : données de l'enquête.

2- Perceptions des usagers et agents sur la satisfaction des usagers

a- Appréciation du délai d'élaboration des actes de gestion de carrière par les usagers

Le graphique n°5 suivant présente les appréciations faites par les usagers sur le délai d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière.

Graphique n° 5 : appréciation du délai d'élaboration des actes de gestion de carrière par les usagers



Source : données de l'enquête.

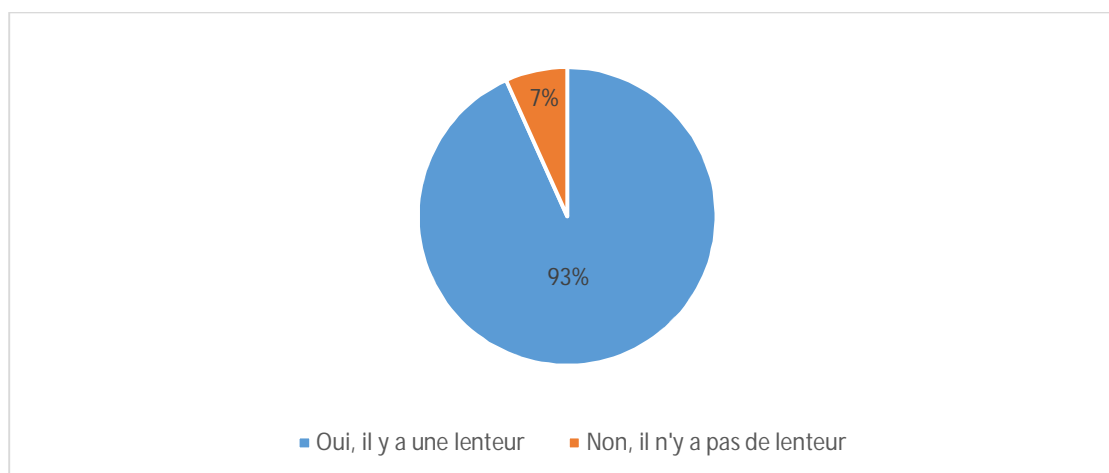
Selon ce graphique, 88% (176 individus sur 200) et 85% (170 individus sur 200) des usagers soutiennent respectivement que les actes de commission et les actes ordinaires ont un délai d'élaboration au moins long. Par contre, 12% (24 individus sur 200) et 15% (30 individus sur 200) des usagers soutiennent respectivement que les actes de commission et les actes ordinaires ont un délai d'élaboration au plus court. Ces données révèlent qu'en moyenne, selon les usagers, il existerait une lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat, quel que soit le type d'acte.

Par ailleurs, elles montrent que ce retard dans l'élaboration des actes de gestion de carrière est beaucoup plus accentué au niveau des actes de commissions. En effet, contrairement aux actes ordinaires, le traitement des actes de commissions impose d'autres délais supplémentaires tels que le délai de convocation de la commission, le délai d'étude de l'acte par la commission, le délai de contrôle du projet d'acte par les membres clés de la commission, etc.

b- Perception des agents sur l'existence d'une lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière

Le graphique n°6 présente l'avis des agents sur l'existence d'une lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière. Selon ce graphique, une majorité de 93% d'agents (28 agents sur 30) reconnaissent l'existence d'une lenteur dans le processus d'élaboration des actes de gestion de carrière. Cette affirmation des agents est compatible avec celle des usagers. Si les avis convergent sur l'existence de cette lenteur, il serait utile d'identifier les facteurs qui rallongent le plus le délai d'élaboration des actes de gestion de carrière

Graphique n°6 : avis des agents sur l'existence d'une lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière



Source : données de l'enquête.

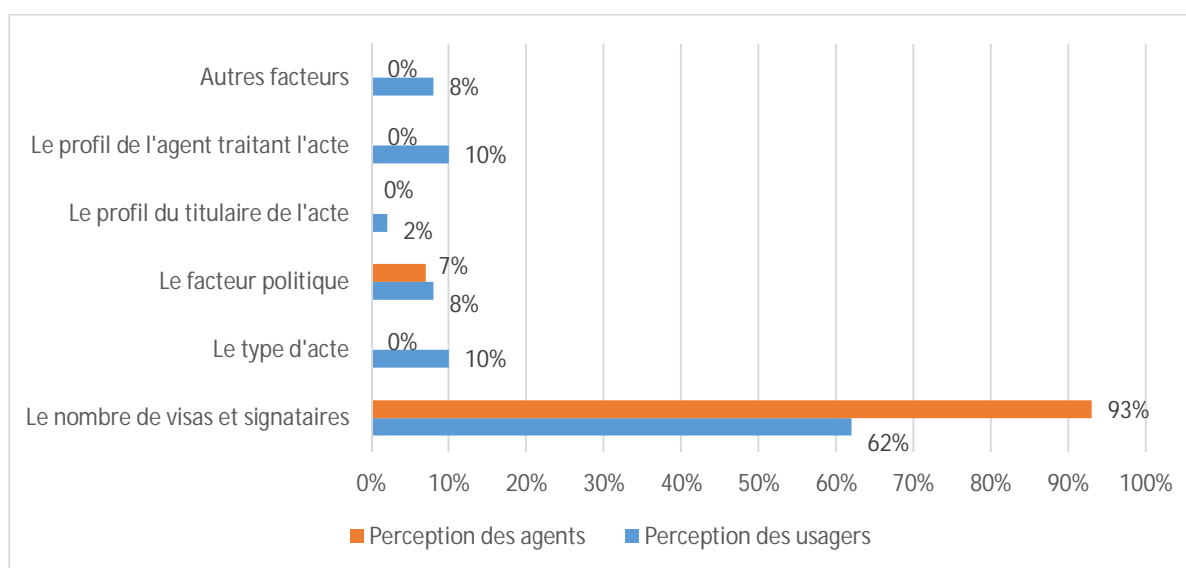
c- Facteurs qui rallongent le délai d'élaboration des actes de gestion de carrière

Au nombre des modalités retenues dans les questionnaires, susceptibles de handicaper la célérité dans l'élaboration des actes de gestion de carrière, le facteur le plus influent serait le nombre de visas et signataires desdits actes. En effet, 93% (28 individus sur 30) des agents et 62% (124 individus sur 200) des usagers ont identifié le nombre de visas et signataires des actes comme élément principal ralentissant la vitesse d'élaboration des actes. La prédominance de ce facteur s'explique aisément, d'autant plus que chaque signataire de l'acte augmente au temps d'élaboration, son délai de réception, de contrôle (ou d'élaboration), et de transmission de l'acte. Or, les signataires des actes sont en général des responsables hiérarchiques qui sont souvent occupés par d'autres tâches ou en mission, ce qui rallonge le délai d'élaboration des actes.

Par ailleurs, du point de vu des usagers, d'autres facteurs sont susceptibles d'allonger le délai d'élaboration des actes de gestion de carrière, bien que leur importance ne soit mineure. Il s'agit du type d'acte (choisi par 20 individus sur les 200), du profil de l'agent traitant l'acte (choisi par 20 individus sur les 200), des considérations politiques (choisi par 16 individus sur les 200), du profil du titulaire de l'acte (choisi par 4 individus sur les 200) et d'autres facteurs.

Du point de vue des agents, en dehors du nombre de visas et signataires, seul le facteur politique est ciblé (choisi par 2 individus sur les 30), comme pouvant impacter négativement le délai d'élaboration des actes de gestion de carrière.

Graphique n° 7: facteur qui rallonge le plus le délai d'élaboration des actes de gestion de carrière

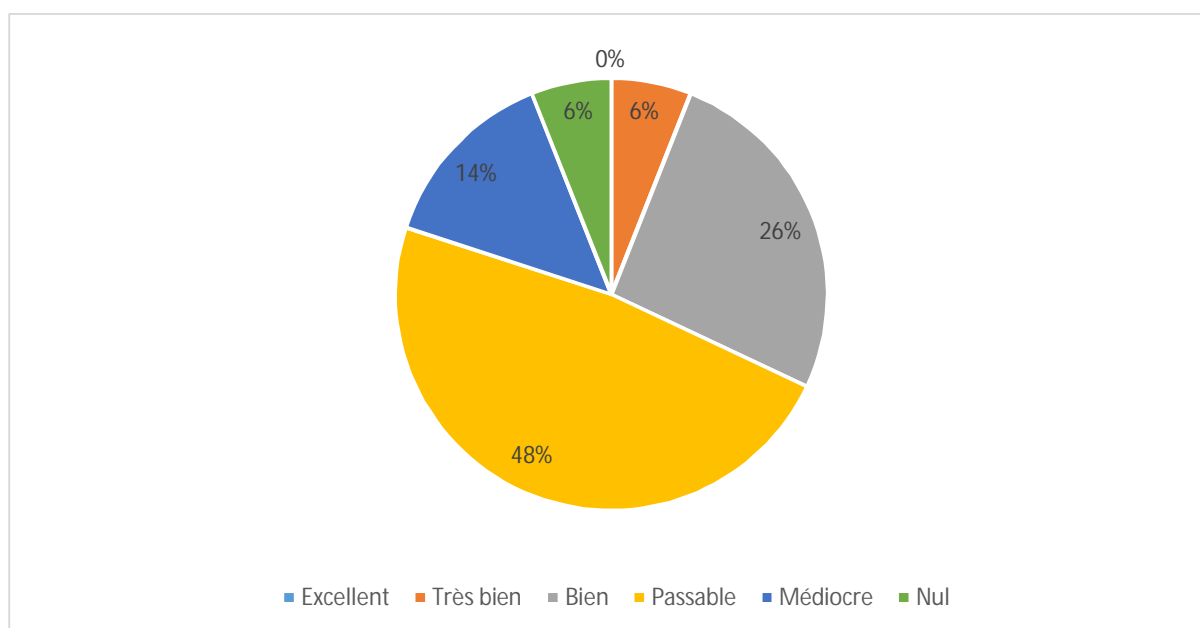


Source : données de l'enquête.

d- Fiabilité des informations données aux usagers sur le niveau d'élaboration des actes de gestion de carrière

Le graphique n°8 présente la perception des usagers de la fiabilité des informations qui leurs sont données sur le niveau d'élaboration des actes de gestion de carrière. Selon ce graphe, 68% (136 personnes sur 200) des usagers soutiennent que les informations qui leurs sont données sur le niveau d'élaboration de leurs actes sont d'une fiabilité nulle, médiocre ou passable, tandis que 32% (64 personnes sur 200) des usagers soutiennent que la fiabilité de ces informations est bonne ou très bonne. En optant pour l'avis de la majorité des usagers on pourrait donc penser qu'il y a un problème de fiabilité des informations fournies aux usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière. Quels sont donc les facteurs qui pourraient limiter les services du Ministère à donner des informations fiables sur le niveau d'élaboration des actes de gestion de carrière ?

Graphique n° 8 : perception des usagers de la fiabilité des informations données sur le niveau d'élaboration des actes de gestion de carrière



Source : donnée de l'enquête

e- Facteurs limitant les services du Ministère à donner des informations fiables sur le niveau d'élaboration des actes de gestion de carrière

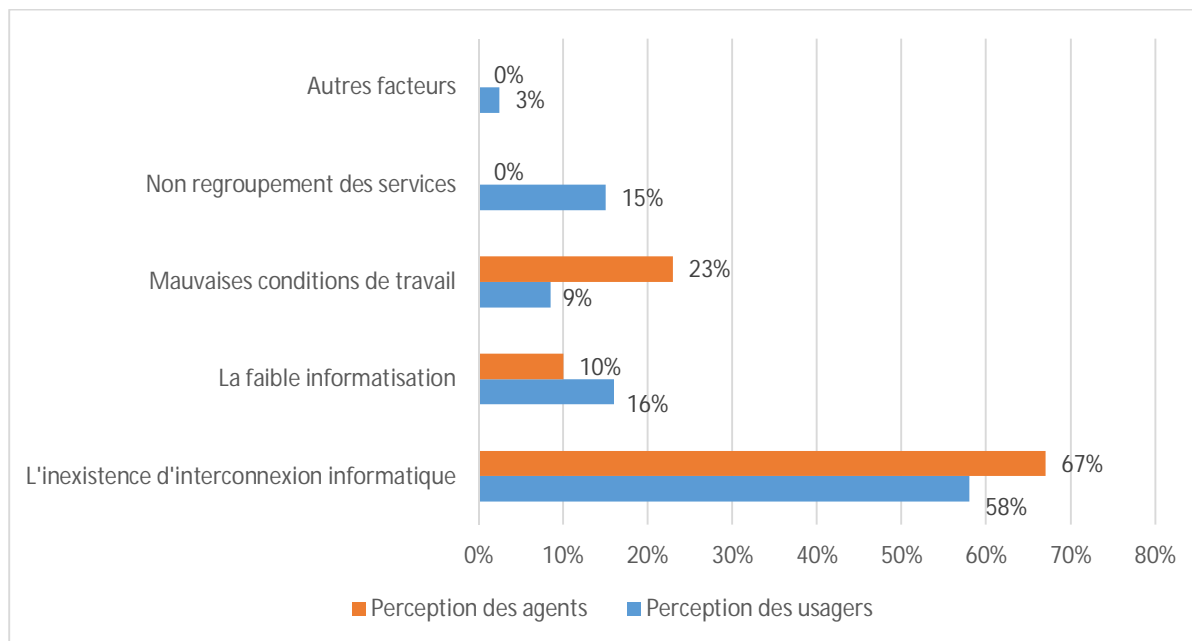
Le facteur qui limite le plus la fiabilité des informations données aux usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière serait l'inexistence d'interconnexion informatique entre les services impliqués dans le traitement de ces actes.

En effet, 67% (20 individus sur 30) des agents et 58% (116 individus sur 200) des usagers ont identifié l'inexistence d'interconnexion informatique comme élément principal ralentissant la vitesse d'élaboration des actes. La prédominance de ce facteur s'explique aisément, lorsqu'on se réfère au schéma directeur informatique du Ministère. En fait, en dehors de la Cellule de Gestion du Fichier Unique de Référence et de la Programmation des Effectifs (CGFUR-PE) qui dispose d'une base des données isolée qui permet l'hébergement des numéros matricules et l'enregistrement des actes de gestion de carrière aboutis, les autres services d'élaboration desdits actes ont un parc informatique non interconnecté via un serveur. Cette méthode rudimentaire de travail ne permet pas à l'administration de bénéficier pleinement des avantages liés au réseautage informatique. Chaque Service impliqué dans le traitement des actes dispose de son propre journal d'enregistrement des actes où l'agent qui reçoit un dossier émarge. Cette situation ne permet pas de cibler instantanément le niveau d'élaboration des actes, le délai d'élaboration ainsi que les difficultés de traitement que rencontrent les agents.

Par ailleurs, du point de vu des usagers, d'autres facteurs sont également impliqués, bien que leur importance en matière de limitation de la fiabilité des informations données aux usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière ne fasse pas l'unanimité. Il s'agit de la faible informatisation (choisi par 32 individus sur les 200), du non regroupement des Services sur le même site (choisi par 30 individus sur les 200), des mauvaises conditions de travail (choisi par 17 individus sur les 200) et d'autres facteurs.

Pour les agents, en dehors de l'inexistence d'interconnexion informatique entre les services impliqués dans le traitement de ces actes, d'autres facteurs sont également ciblés comme limitant la fiabilité des informations données aux usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière. Il s'agit des mauvaises conditions de travail (choisi par 7 individus sur les 30) et de la faible informatisation des Services (choisi par 3 individus sur les 30). Notons que l'extension du parc informatique des services constitue une étape indispensable à l'interconnexion informatique.

Graphique n°9 : facteurs limitant les services du Ministère à donner des informations fiables sur le niveau d'élaboration des actes de gestion de carrière



Source : données de l'enquête

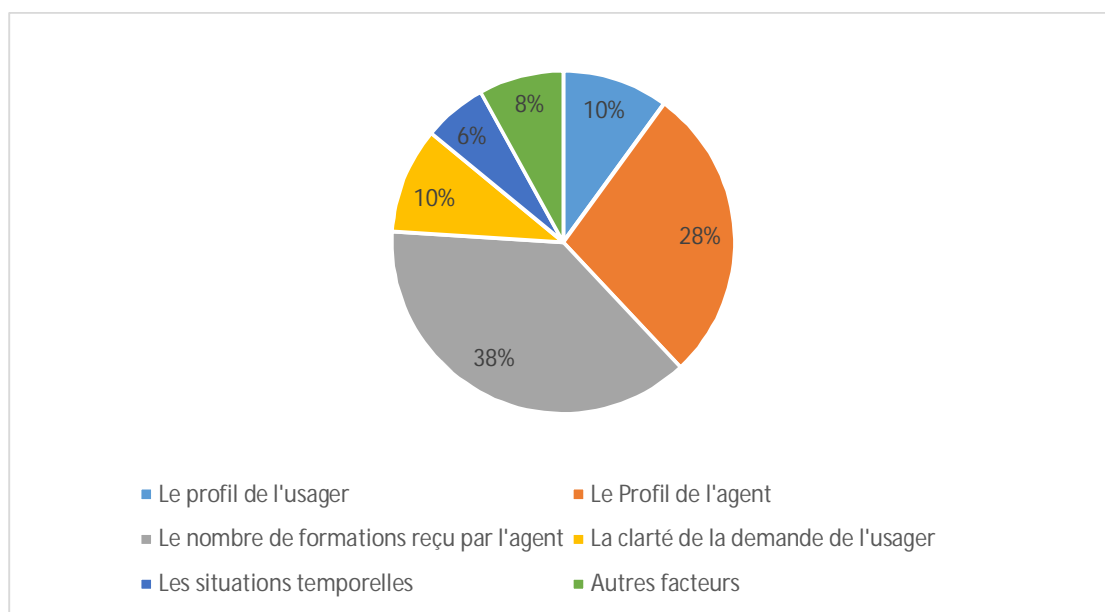
Si les facteurs limitant la fiabilité des informations données aux usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière sont ciblés, il serait aussi important d'identifier les facteurs expliquant le mauvais accueil des usagers.

f- Facteurs expliquant le mauvais accueil selon les usagers

Le graphique n°10 suivant présente les facteurs identifiés par les usagers comme expliquant le mauvais accueil des usagers. Le classement de ces facteurs suivant le nombre d'usagers les ayant choisis nous permet de cibler en premier lieu, le nombre de formations reçu par l'agent auquel l'utilisateur s'est adressé (76 individus sur 200). Ensuite, vient respectivement, le profil de l'agent (56 individus sur 200), le profil de l'utilisateur (20 individus sur 200), la clarté de la demande de l'utilisateur (20 individus sur 200), les situations temporelles (12 individus sur 200) et autres facteurs. Le choix en priorité du nombre de formations reçu par l'agent, suivi du profil de l'agent est plein de sens.

En effet, l'accueil de l'utilisateur est une discipline. Pour l'accomplir efficacement, il serait utile, à défaut de suivre une formation diplômante dans le domaine, de se faire donner certains rudiments de l'accueil, grâce à des formations qualifiantes. Quant au profil de l'agent (ses caractéristiques socioéconomiques en général, ses caractéristiques psychologiques en particulier), il pourrait influencer sa façon de se comporter face aux utilisateurs.

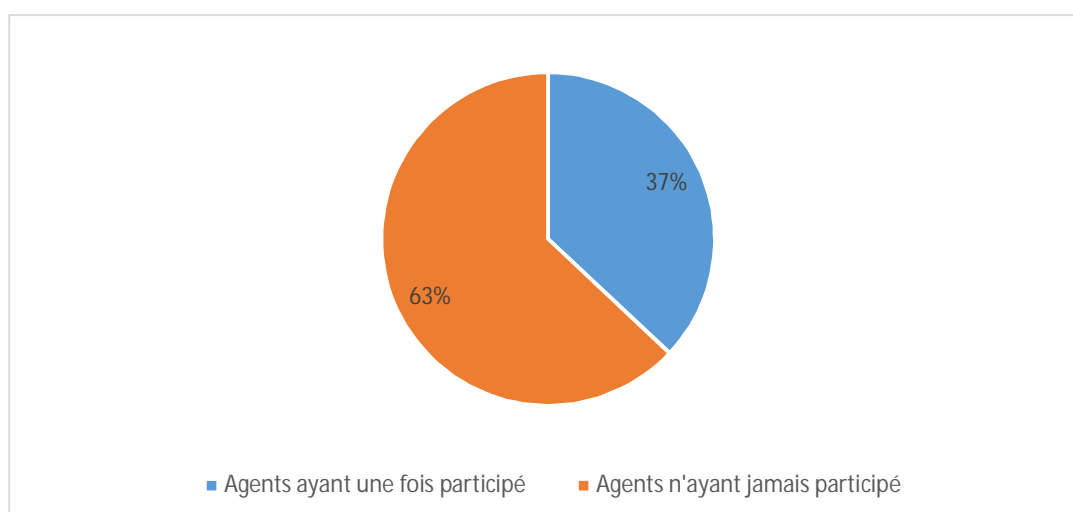
Graphique n° 10 : facteurs expliquant le mauvais accueil selon les usagers



Source : données de l'enquête.

Le graphique n°11 suivant confirme l'avis des usagers sur le ciblage du nombre de formations reçu par l'agent comme facteur prioritaire expliquant le mauvais accueil des usagers. En effet, 63% des agents enquêtés (soit 19 personnes sur 30) ont affirmé ne jamais avoir reçu une formation en matière d'accueil des usagers. Parmi ceux qui ont reçu des formations en la matière, 55% (6 personnes sur 11) ont affirmé que leur dernière formation date de plus de 3 ans, ce qui révèle un défaut de recyclage.

Graphique n°11: participation des agents à une formation sur l'accueil des usagers



Sources : données de l'enquête.

A présent, il convient de procéder à la vérification des hypothèses, afin d'établir le diagnostic de l'étude.

B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

1- Vérification des hypothèses

a- Vérification de l'hypothèse n°1

L'Hypothèse n°1 stipule que « la multiplicité des visas auxquels sont soumis les projets d'actes de gestion de carrière justifie la lenteur observée dans l'élaboration de ces actes ». Le tableau n°4 récapitule les résultats obtenus dans le cadre de cette première hypothèse formulée.

Tableau n°4 : tableau récapitulatif des résultats obtenus dans le cadre de l'hypothèse n°1

Questions	Destinataires des questions	Modalité dominante	Taux de cas favorable
Comment appréciez-vous le délai d'élaboration de vos actes de gestion de carrière ?	Usagers	Délai très long ou long	86,5%
Quel est, selon vous, le facteur qui allonge le plus, le délai d'élaboration des actes de gestion de carrière ?	Usagers	Le nombre de visas et signatures	62 %
	Agents	Le nombre de visas et signatures	93.3%
Estimez-vous qu'il y ait une lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat ?	Agents	Oui, il y a une lenteur	93.3%

Source : données de l'enquête.

L'analyse de ce tableau nous montre qu'en moyenne, les usagers et les agents s'accordent non seulement sur l'existence d'une lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière, mais aussi, désignent la multiplicité des visas des projets d'actes de gestion de carrière comme facteur justifiant cette lenteur.

Toutes les conditions de validation de l'hypothèse n°1 sont réunies. Cette hypothèse est donc acceptée.

b- Vérification de l'hypothèse n°2

L'hypothèse n°2 stipule que « l'absence d'interconnexion informatique de l'ensemble de la chaîne d'élaboration des actes de gestion de carrière est à la base de l'insuffisance d'information donnée aux usagers/agents de l'Etat sur le niveau d'élaboration de leurs actes». Le tableau n°5 suivant récapitule les résultats obtenus dans le cadre de cette deuxième hypothèse formulée.

Tableau n°5 : tableau récapitulatif des résultats obtenus dans le cadre de l'hypothèse n°2

Questions	Destinataires des questions	Modalité dominante	Taux de cas favorable
Comment appréciez-vous la fiabilité des informations que les services du Ministère en charge de la fonction publique vous donnent sur le niveau d'élaboration de vos actes de gestion de carrière ?	Usagers	Fiabilité nulle, médiocre et passable	68%
Quel est selon vous, le facteur qui pourrait le plus limiter les services du Ministère en charge de la fonction publique à vous donner une information exacte sur le niveau d'élaboration de vos actes de gestion de carrière ?	Usagers	L'inexistence d'interconnexion informatique entre l'ensemble des Services impliqués dans l'élaboration des actes	58%
Quel est selon vous, le facteur qui pourrait le plus vous limiter à vous donner une information exacte sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière ?	Agents	L'inexistence d'interconnexion informatique entre l'ensemble des Services impliqués dans l'élaboration des actes	66,67%

Source : données de l'enquête.

L'analyse de ce tableau nous montre qu'en moyenne, selon les usagers, la fiabilité des informations qui leurs sont données sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière est au mieux, passable, au pire, nulle. De même, usagers et agents s'accordent sur l'inexistence d'interconnexion informatique entre l'ensemble des Services impliqués dans le traitement des actes, comme cause de l'insuffisance d'information donnée aux usagers sur le

niveau d'élaboration de leurs actes de carrière. Toutes les conditions de validation de l'hypothèse n°1 sont réunies. Cette hypothèse est donc acceptée.

c- Vérification de l'hypothèse n°3

Dans le cadre de l'hypothèse n°3 de l'étude stipulant que : « Le manque de formation des agents explique le mauvais accueil des usagers du Ministère en charge de la fonction publique », les résultats de l'étude montrent que :

- en agréant les notes données par les usagers aux divers aspects de la satisfaction, on obtient une moyenne de 11,87/20 (note passable). L'accueil serait au moins bon si la note moyenne donnée par les usagers était d'au moins 14/20 ;
- le nombre de formations reçu par l'agent est le 1^{er} facteur identifié par les usagers (76 usagers sur 200), loin devant le profil de l'agent (56 usagers sur 200), le profil de l'utilisateur (20 usagers sur 200), la clarté de la demande de l'utilisateur (20 usagers sur 200), les situations temporelles (12 usagers sur 200) et d'autres facteurs ;
- en moyenne, dans 63% des cas (19 agents sur 30), les agents du Ministère en charge de la fonction publique impliqués dans l'élaboration des actes de carrière n'ont jamais reçu de formation en matière d'accueil des usagers ;
- en moyenne, dans 54,5% des cas (6 agents sur 11), la formation reçue par les agents du Ministère en charge de la fonction publique impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière (agents ayant reçu des formations en matière d'accueil des usagers), date de plus de 3 ans. Les conditions de validation de cette hypothèse sont réunies. Elle est donc validée.

2- Etablissement du diagnostic

a- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La validation de l'hypothèse n°1 permet de retenir que la cause de la lenteur observée dans l'élaboration des actes de gestion de carrière est la multiplicité des visas auxquels sont soumis les projets d'actes de gestion de carrière.

b- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 amène à retenir que la cause de l'insuffisance (ou non fiabilité) d'information donnée aux usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière est l'absence d'interconnexion informatique de l'ensemble de la chaîne d'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat du Ministère en charge de la fonction publique.

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

Suite à la validation de l'hypothèse n°3, il faut conclure que la cause plausible du mauvais accueil des usagers du Ministère en charge de la fonction publique est le manque de formation des agents.

La validation de ces différentes hypothèses de l'étude permettra d'apporter des solutions convenables aux problèmes évoqués. Mais avant, il importe de faire une analyse critique des résultats obtenus.

Paragraphe 2 : analyse critique des résultats et recommandations

A- Analyse critique des résultats

Cette étude a abouti à trois résultats qu'il importe d'expliquer et d'analyser avec un regard critique

1- Analyse critique du résultat relatif à la lenteur observée dans l'élaboration des actes de gestion de carrière

Cette étude a montré, premièrement, que la multiplicité des visas auxquels sont soumis les projets d'actes de gestion de carrière justifie la lenteur observée dans l'élaboration de ces actes. Ce résultat est conforme à la théorie et à nos attentes. Pour Geraud (2011), même les talents les plus brillants ne peuvent être performants s'ils sont freinés par des processus et des structures organisationnelles lourdes et cloisonnées. La structure d'une organisation définit donc les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs. Elle conditionne le mode de répartition des responsabilités et le mode de communication interne à l'organisation. Dans le cas d'espèce, il s'agit d'une administration publique qui fonctionne suivant la structure hiérarchique. Or, cette structuration, fort de ses atouts, est réputée pour sa lenteur dans l'exécution des tâches.

En effet, les actes de gestion de carrière des Agents de l'Etat sont habituellement signés par le Directeur de Cabinet (DC) du Ministère en charge de la fonction publique ou son Adjoint et co-signés par le Secrétaire Général du Ministère (SGM) de l'Economie et des Finances ou son Adjoint. Mais, avant ces deux signatures, ils sont visés par deux acteurs que sont :

- le Directeur de la Réglementation et du Suivi des Carrière (DRSC) ou son Adjoint ;
- le Contrôleur Financier (CF) du Ministère de l'Economie et des Finances ou son Adjoint.

Or, ces mêmes actes préalablement étudiés par une Commission (dans le cas des actes de Commission) ou traités par un agent, requièrent les paraphes de deux (02) autres acteurs que

sont : le Chef de Division de l'agent ayant traité l'acte et le Chef de Service de l'agent ayant traité l'acte (pour les actes ordinaires) ou le Chef d'atelier et le Délégué du Contrôleur Financier (pour les actes de commission). Les visas du Directeur Général de la Fonction Publique (DGFP) et du Secrétaire Général du Ministère (SGM) en charge de la Fonction Publique interviennent plus loin dans le processus.

En plus de ces acteurs, s'ajoutent les Services de Secrétariat et les Assistants qui doivent recevoir, transmettre et éventuellement faire un filtrage desdits actes. On dénombre donc, au minimum, une vingtaine (20) d'étapes hiérarchiques que doit franchir un seul acte de gestion de carrière, sans compter les aléas liés aux erreurs de traitement, au remplacement d'acteurs, aux absences au poste des acteurs, aux pertes de dossier, etc. Tous ces facteurs justifient le choix de la multiplicité des visas auxquels sont soumis les projets d'actes de gestion de carrière comme cause principale de la lenteur observée dans le traitement de ces actes.

Toutefois, d'autres facteurs peuvent également contribuer à cette lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière. Il s'agit, entre autres, du non regroupement des services impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière sur le même espace géographique. En effet, les services du Ministère en charge de la fonction publique impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrières ne sont pas concentrés au même endroit, ce qui engendre d'autres coûts tels que les délais de transport des dossiers, les pertes de dossiers, etc.

2- Analyse critique du résultat relatif à la fiabilité des informations données aux usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière

Deuxièmement, cette étude a montré que l'absence d'interconnexion informatique de l'ensemble de la chaîne d'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat est à la base de l'insuffisance d'information donnée aux usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes. Ce résultat est également conforme à nos attentes. Si les Services impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière étaient bien informatisés et interconnectés grâce à une application de gestion des actes de carrière installée sur un serveur principal, une seule saisie d'un acte de carrière en début de chaîne, devrait suffire pour cibler la position dudit acte lors de son passage au niveau des divers acteurs.

Ce résultat apporte un plus à ceux obtenus par Koba (2016) et Yehouenou (2008), en ciblant la cause de l'absence d'interconnexion informatique, et fait référence au rôle des Technologies de l'Information et de la communication (TIC) dans la traçabilité de l'information.

En effet, les Technologies de l'Information et de la communication (TIC) libèrent l'agent des tâches secondaires (qui sont informatisables), favorisent le recentrage du temps optimisé sur le reste des tâches, et favorise le ciblage des responsabilités. Pour Geraud (2011), la révolution induite par les nouvelles technologies de l'information apporte des réponses aux besoins de flexibilité organisationnelle. Selon La Coste (2003), les métiers de l'accueil (relation avec les usagers) sont particulièrement les plus impactés par les nouvelles technologies.

Au Ministère en charge de la fonction publique, outre le fait que le parc informatique est pauvre et ne permet pas de garantir à chaque agent impliqué dans l'élaboration des actes de gestion de carrière un ordinateur et ces accessoires, il n'existe pas une plateforme informatique reliant l'ensemble des services. En dehors de la Cellule de Gestion du Fichier Unique de Référence et de la Programmation des Effectifs (CGFUR-PE) qui dispose d'une base des données isolée permet l'hébergement des numéros matricules et l'enregistrement des actes de gestion de carrière aboutis, les autres services d'élaboration desdits actes ont un parc informatique non interconnecté via un serveur. Chaque Service impliqué dans l'élaboration des actes de gestion de carrière s'organise tant bien que mal, pour assurer la traçabilité interne les dossiers qui lui parviennent, grâce à un registre où l'agent qui reçoit le dossier émarge. Cette situation ne permet pas de cibler instantanément le niveau d'élaboration des actes, le délai d'élaboration ainsi que les difficultés de traitement que rencontrent les agents.

Par ailleurs, d'autres causes peuvent contribuer à l'existence du problème d'insuffisance d'information donnée aux usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière. Il s'agit, entre autres, des mauvaises conditions de travail des agents, de la faible informatisation des services etc.

3- Analyse critique du résultat relatif à l'accueil des usagers

Le manque de formation des agents explique le mauvais accueil des usagers du Ministère en charge de la fonction publique. C'est la synthèse issue du troisième résultat de la présente étude. Ce résultat fait référence au rôle de la formation du capital humain dans l'amélioration des prestations fournies par le bénéficiaire. En effet, l'accueil de l'utilisateur est une discipline, et pour l'accomplir efficacement, il serait utile, à défaut de suivre une formation diplômante dans le domaine, de se faire former sur les notions de l'accueil de l'utilisateur, grâce à des formations qualifiantes.

Ce résultat s'explique donc aisément, sur le plan théorique. Pour Geraud (2011), une politique de formation continue des agents a un impact réel sur le développement des hommes et des

organisations, parce qu'elle accompagne les stratégies de transformation de l'entreprise et se situe à la confluence de ses enjeux clés : développement des compétences, gestion des connaissances, gestion du changement et innovation. Pour Guerrero (2006), les connaissances accumulées dans les entreprises, qu'elles soient acquises par la voie de la formation professionnelle continue ou par l'expérimentation, sont devenues des ressources stratégiques et le véritable capital des entreprises.

Dans les faits, ce résultat s'explique aussi aisément. Au Ministère en charge de la fonction publique, bien que l'accueil des usagers soit dévolu au Service des Relations avec les Usagers (SRU), ce service n'arrive pas à informer les usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes. En effet, par défaut d'existence d'une plateforme reliant tous les Services impliqués dans l'élaboration des actes de carrière, le SRU utilise la base de données de la Cellule de Gestion du Fichier Unique de Référence et de la Programmation des Effectifs (CGFUR-PE). Or, ce fichier ne comporte que des informations sur les actes déjà parus et enregistrés par ladite Cellule. Le SRU, normalement animé par des agents maîtrisant les notions de gestion des ressources humaines, de marketing et d'accueil des usagers, n'arrive donc pas à donner une information fiable aux usagers. De ce fait, ces derniers sont contraints à se rapprocher directement des agents impliqués dans le traitement des actes qui, pour la plupart, ne sont pas formés en techniques d'accueil des usagers. Cela entraîne ainsi, plusieurs maux tels que l'insatisfaction des usagers et surtout la corruption et le trafic d'influence.

Toutefois, ce résultat est discutable. En effet, plusieurs autres facteurs peuvent influencer sur la qualité de l'accueil réservé aux usagers. Nous avons entre autres :

- la clarté de la demande de l'utilisateur. Cela suppose que l'utilisateur exprime avec clarté et précision ses besoins, afin d'orienter l'agent qui l'accueille. Cela suppose aussi que l'utilisateur exprime avec courtoisie sa demande auprès de l'agent ;
- le profil de l'utilisateur. En effet, certains agents accueillent plus chaleureusement les usagers occupant un niveau hiérarchique élevé, les usagers occupant une fonction politique ou disposant d'un pouvoir financier supérieur à la moyenne.

B- Recommandations

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions pour amoindrir les effets des causes se trouvant à la base de ce problème en tenant compte des objectifs fixés.

1- Approches de solutions au problème de lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat

Cette étude a montré que la cause de la lenteur observée dans l'élaboration des actes de gestion de carrière est la multiplicité des visas auxquels sont soumis les projets d'actes de gestion de carrière.

Pour pallier ce problème, il faut envisager **la simplification des procédures de visas au niveau des projets d'actes**. En effet, il s'agira de responsabiliser les agents dans leur travail. Pour ce faire, une commission peut être mise en place aux fins de réfléchir sur la question.

D'un autre côté, il faut envisager **rendre automatique l'élaboration de certains actes de gestion de carrière**, principalement les actes d'avancement d'échelon, à l'aide d'un système informatique conçu à cet effet.

2- Approches de solutions aux difficultés des usagers à s'informer du niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrière

Faute d'interconnexion informatique de l'ensemble de la chaîne d'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat, ceux-ci rencontrent des difficultés à s'informer du niveau d'élaboration de leurs actes. Ainsi, il faut assurer l'interconnexion informatique entre les différents services impliqués dans la gestion des actes de carrières des agents.

Pour ce faire, il est important de **concevoir un système intégré de gestion des actes de carrière des agents de l'Etat**. Ce système serait une application déployée sur un serveur informatique, qui contiendrait des modules de travail pour chaque acteur impliqué dans la chaîne d'élaboration des actes de carrière. En effet, il pourrait être élaboré sur la base du Fichier Unique de Référence existant, donc en constituerait une extension en prévoyant des modules pour chaque acteur de la chaîne d'élaboration des actes, depuis les ministères sectoriels, en passant par le Ministère en charge de la fonction publique et le Ministère de l'Economie et des Finances.

Ainsi, chaque acteur impliqué dans le traitement de ces actes pourrait se connecter sur cette plateforme informatique grâce à son identifiant et son code. Grâce aux modules de l'application, il pourrait aisément accomplir la part du travail qui lui est concédée dans la chaîne (consultation

du niveau d'élaboration d'actes, transmission électronique des demandes d'actes et des pièces y afférentes, vérification de pièces transmises, saisie de projets d'actes, validation d'actes, correction ou suppression d'actes, administration de la base de données, etc.).

3-Approches de solutions au problème de mauvais accueil des usagers

Le diagnostic a révélé que le manque de formation des agents est à la base du mauvais accueil des usagers du Ministère en charge de la fonction publique.

Ainsi, dans le cadre de la résolution de ce problème, **une formation périodique, non seulement des agents du Service des Relations avec les Usagers, mais aussi de tous ceux qui interviennent dans l'élaboration des actes, est à envisager.** Cette formation doit être essentiellement axée sur les techniques d'accueil, la déontologie administrative et les principes du service public.

Aussi, faut-il penser à **doter le SRU en personnel qualifié et en quantité requise.**

Par ailleurs, la mise en œuvre de ces solutions ne sera effective et efficace que lorsque certaines dispositions seront prises. Elles concernent essentiellement :

- la fixation (ou l'actualisation) des délais maximum d'élaboration des actes de carrière au niveau de chaque acteur, et des sanctions en cas de non-respect de ces délais ;
- l'amélioration des conditions de travail des agents ;
- le développement de l'intranet et le renforcement du débit de la connexion internet ;
- la mise à disposition des usagers du « guide des usagers » et des boîtes de suggestions pour recueillir les plaintes.
- l'organisation trimestrielle des séances de réflexion avec les agents pour la mise à jour des suggestions.

CONCLUSION GENERALE

Le diagnostic opéré avant les états généraux de la fonction publique et de la modernisation de l'administration a révélé une image très peu reluisante de l'Administration publique. Face à ce constat qui relève essentiellement des comportements des agents (retard, absentéisme, indifférence, corruption, etc), les états généraux de la fonction publique tenus en décembre 1994 ont recommandé l'amélioration de façon continue des prestations publiques.

Dès lors, bon nombre de pays font de la satisfaction des usagers leur cheval de bataille dans l'administration publique. Ils y mettent des leurs pour réussir ce pari. Les usagers constituent, de ce fait, la raison d'être d'une institution comme le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales. Tout au long de cette étude, l'accent a été mis sur l'importance de la satisfaction des usagers, en particulier les agents de l'Etat dans l'évolution de leur carrière.

Des résultats de nos enquêtes, il ressort que le Ministère en charge de la fonction publique, à travers le Service des Relations avec les Usagers (SRU), ne fournit pas souvent les prestations à la hauteur des attentes des usagers. En effet, le SRU, dans sa mission de facilitation des relations entre les directions techniques et les usagers/clients du ministère, se heurtent à d'énormes difficultés.

C'est à cet effet, que nous avons formulé des recommandations qui se résument en :

- la simplification des procédures de visas des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat ;
- la conception d'un système de gestion intégré de gestion des actes de carrière des agents de l'Etat dans le but d'assurer l'interconnexion informatique entre les différents services de la chaîne d'élaboration des actes ;
- la formation périodique des agents du SRU ainsi que de tous les agents impliqués dans le élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat, en technique d'accueil, déontologie administrative et principes du service public.

Ces approches de solutions permettront au ministère de moderniser et de rendre efficaces ses prestations. Cela conduira à atteindre un niveau optimal de la satisfaction des usagers. Mais, ce degré de satisfaction sera-t-il facile à atteindre dans l'immédiat ?

Bibliographie

- Afnor, (2005). *Les outils de l'enquête de satisfaction client*. Édition AFNOR. P9 ;
- Barabel, M. et Meier, O. (2010). *Manageor*. Editions Dunod. 2e ed. 2010, p. 82 ;
- Bernaud, J., Di Fabio, A. et Saint-Dénis, C. (2010). Effets subjectifs du conseil en orientation et satisfaction des usagers : une analyse des processus et des déterminants, *Canadian Journal of Counselling / Revue canadienne de counseling*, ISSN 0826-3893 Vol. 44 No. 3, Pages 307–325 ;
- Chauvière, M. (2006). Que reste-t-il de la ligne jaune entre l'utilisateur et le client ? , in: *Politiques et management public*, vol. 24, n°3 ;
- Chevallier, J. (1996). *Figures de l'utilisateur*. Édition Gallimard, 35 p ;
- Evrard, Y. (1993). La satisfaction des consommateurs : état des recherches, *Revue Française du Marketing*, 144-145, n°4-5, 53-65 ;
- Geraud, K. (2011). *Le rôle de la fonction Formation dans l'accompagnement des transformations : enjeux et défis*. ;
- Guerrero, S. (2006). *La formation professionnelle continue*. Edition De Boeck Supérieur, P352 ;
- Jeannot, G. (1998). *L'utilisateur des services publics*. PUF que sais-je ;
- Koba Segan, A. O. (2016). Administration publique et qualité des services publics rendus aux utilisateurs/clients : cas de l'ENEAM. Mémoire de fin de formation pour l'obtention du diplôme d'administrateur gestionnaire des services publics à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) du Bénin, 80p ;
- Loubat, J-R. (2007). La relation de service au sein de l'action sociale et médico-sociale, *Actualités sociales Hebdomadaires*, n°2497 p3940 ;
- MTFPRAI-DS (2014). *Appui à la réforme administrative, institutionnelle et à la Réforme de la fonction publique*. Document de projet entre le Gouvernement de la République du Bénin et le Programme des Nations-Unies pour le Développement, 21 Pages ;

Myers, R. et Lacey, R. (1996). Satisfaction du consommateur, performance et responsabilité au sein du secteur public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 3/1996, pp. 395-419 ;

Ragaigne, A. (2012). *L'évaluation de la satisfaction des usagers des services publics locaux externalisés*. Laboratoire Orléanais de gestion, P24 ;

Tchenagni, S.A.M. (2012). Amélioration de la qualité des services rendus aux usagers de l'administration publique : cas du SRU/MRAI. Mémoire de fin de formation pour l'obtention du diplôme d'administrateur gestionnaire des services publics à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) du Bénin, 157p ;

Yehouenou, P.C. (2008). Contribution à l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers du Trésor Public. Mémoire de fin de formation pour l'obtention du diplôme d'administrateur gestionnaire des services publics à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) du Bénin, 80p ;

Zehe, P. (2006). *Comment réussir le secrétariat*. Cotonou : Pellycan concept.



Annexes

Annexe n°1 : Questionnaire adressé aux usagers

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE (ADRESSE AUX USAGERS)

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation de second cycle en Management des Services Publics (MSP) à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons choisi, à l'occasion de notre stage à la Direction de l'Informatique et du Pré- archivage, de mener notre réflexion sur le thème intitulé « Contribution à l'amélioration de la satisfaction des usagers du Ministère en charge de la Fonction publique : cas des Agents de l'Etat ».

Nous vous demandons de bien vouloir sacrifier une partie de votre temps pour répondre aux questions qui suivent. Nous voudrions déjà vous rassurer que les informations que vous nous fournirez seront traitées de façon confidentielle et anonyme.

Nous vous remercions de votre aimable contribution

A- Profil de l'utilisateur

Vous êtes : a- Un homme b- Une femme

Vous avez : a- entre 18 et 35 ans b- entre 36 et 50 ans c- entre 51 et 60 ans

Situation professionnelle : a- En service b- A la retraite

Nombre d'années de service effectué (S'abstenir de cette question, si on est admis à la retraite):

a- entre 0 et 10 ans b- entre 11 et 20 ans

c- entre 21 et 30 ans d- plus de 30 ans

Corps d'appartenance.....

Structure d'origine.....

B- Comment appréciez-vous le délai d'élaboration de vos actes de gestion de carrière.

(Cochez la case correspondant à votre choix, une réponse par ligne)	1- Très long ou long	2- Court ou très court
a- Actes ordinaires (engagement, nomination, avancement d'échelon, reclassement, avenant ...)		
b- Actes de commissions (titularisation, promotion, liste d'aptitude, reversement, retraite)		

C- Quel est, selon vous, le facteur qui allonge, le plus, le délai d'élaboration des actes de gestion de carrière ? (veuillez cocher une seule case)

a- le nombre de visas et signatures

b- le type d'acte

- c- le facteur politique
- d- le profil du (des) titulaire (s) de l'acte
- e- le profil des agents traitant l'acte
- f- Autre (à préciser)

D- Comment appréciez-vous la fiabilité des informations que les services du Ministère en charge de la fonction publique vous donnent sur le niveau d'élaboration de vos actes de gestion de carrière ? (veuillez cocher une seule case)

- a- Excellent
- b- Très bien
- c- Bien
- d- Passable
- e- Médiocre
- f- Nul

E- Quel est, selon vous, le facteur qui pourrait, le plus, limiter les services du Ministère en charge de la fonction publique à vous donner une information exacte sur le niveau d'élaboration de vos actes de gestion de carrière ? (veuillez cocher une seule case)

- a-- L'inexistence d'interconnexion informatique entre l'ensemble des services impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière
- b- La faible informatisation des services
- c- Les mauvaises conditions de travail des agents
- d- Le non regroupement des services impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière sur le même espace géographique
- e- Autre (à préciser)

F- A propos de l'accueil qui vous a été réservé, quel est votre niveau de satisfaction concernant les aspects suivants ?

<i>(Donnez une note pour chaque aspect de la satisfaction)</i>	Note sur 20
a- La facilité d'accès au Ministère en charge de la fonction publique	
b- Les horaires d'ouverture	
c- La facilité à entrer en contact avec un interlocuteur (service des relations avec les usagers, téléphone)	
d- La confiance dans le fait que votre demande a été prise en compte ?	
e- L'amabilité de votre interlocuteur	
f- La confiance que votre interlocuteur a accordée à vos déclarations	
g- Le délai de traitement de votre demande	
h- La clarté du vocabulaire (écrit et parlé)	

G- Quel est, selon vous, le facteur qui explique, le plus, le mauvais accueil que les agents du Ministère en charge de la fonction publique vous réservent? (veuillez cocher une seule case)

- a- Le profil de l'utilisateur
- b- Le profil de l'agent
- c- Le nombre de formations reçu par l'agent sur les techniques d'accueil de l'utilisateur
- d- La clarté de la demande de l'utilisateur
- e- Les situations temporelles
- f- Autres (A préciser)

H- Que proposez-vous pour corriger les différents problèmes évoqués ?

.....

.....

.....

.....

.....

Nous vous remercions pour votre franche collaboration.

Annexe n°2 : Questionnaire adressé aux agents

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE (ADRESSE AU PERSONNEL)

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation de second cycle en Management des Services Publics (MSP) à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons choisi, à l'occasion de notre stage à la Direction de l'Informatique et du Pré- archivage, de mener notre réflexion sur le thème intitulé « Contribution à l'amélioration de la satisfaction des usagers du Ministère en charge de la Fonction publique : cas des Agents de l'Etat ».

Nous vous demandons de bien vouloir sacrifier une partie de votre temps pour répondre aux questions qui suivent. Nous voudrions déjà vous rassurer que les informations que vous nous fournirez seront traitées de façon confidentielle et anonyme.

Nous vous remercions de votre aimable contribution

A- Profil de l'agent

Vous êtes : a- Un homme b- Une femme

Vous avez : a- entre 18 et 35 ans b- entre 36 et 50 ans c- entre 51 et 60 ans

Nombre d'années de service effectué

a- entre 0 et 10 ans b- entre 11 et 20 ans
c- entre 21 et 30 ans d- plus de 30 ans

Structure d'origine.....

B- Disposez-vous de toutes les ressources matérielles dont vous avez besoin pour accomplir votre travail ?

a- Oui b- Non

Si non, de quelles ressources matérielles avez-vous le plus besoin ?.....

C- Estimez –vous qu'il y a une lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat ?

a- Oui b- Non

D- Si oui, quel est, selon vous, le facteur qui allonge, le plus, le délai d'élaboration des actes de gestion de carrière ? (veuillez cochez une seule case)

a- le nombre de visas et signatures

b- le type d'acte

c- le facteur politique

d- le profil du (des) titulaire (s) de l'acte

e- le profil des agents traitants l'acte

f- Autre (à préciser).....

E- Quel est, selon vous, le facteur qui pourrait le plus vous limiter à donner une information exacte sur le niveau d'élaboration des actes de gestion de carrière des agents de l'Etat?

- a- L'inexistence d'interconnexion informatique entre l'ensemble des services impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière
- b- La faible informatisation des services
- c- Les mauvaises conditions de travail des agents
- d- Le non regroupement des services impliqués dans le traitement des actes de carrière sur le même espace géographique
- e- Autres (à préciser).....

F- Avez-vous déjà reçu une formation en matière d'accueil des usagers?

- a- Oui
- b- Non

G- Si oui, de combien d'années date cette formation ?

- a- moins d'un (01) an
- b- entre 01 et 03 ans
- c- plus de 03 ans

Nous vous remercions pour votre franche collaboration

Table des matières

DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
SIGLES ET ACRONYMES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	vii
LISTE DES ANNEXES.....	viii
RESUME	ix
SOMMAIRE	x
Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : DU CADRE INSTITUTIONNEL AU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	3
Section 1 : cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la problématique	3
Paragraphe 1 : cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage.....	3
A- Présentation de la Direction de l'Informatique	3
1- Mission et organisation du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des	3
2- Attributions et organisation de la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage	9
B- Etat des lieux.....	11
1- Observations d'ordre général.....	11
Tableau n°1 : répartition par corps et par service des agents de la DIP.....	12
2- Observations d'ordre spécifique	13
Paragraphe 2 : ciblage de la problematique.....	16
A- Identification des problèmes et choix du sujet.....	16
1- Identification des problèmes.....	16
2- Choix de la problématique.....	17
Tableau n°2 : regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts.....	18
B- Spécification et Intérêt de la problématique.....	20
1- Spécification	20
2- Intérêt du sujet	20
Section 2 : cadre théorique de l'étude	21
Paragraphe 1 : objectifs et hypothèses	21
A- Objectifs de l'étude	21
B- Hypothèses.....	21
Tableau n° 3 : Tableau de bord de l'étude.....	22
Paragraphe 2 : revue de littérature	23
A-Approches théoriques	23
B- Travaux empiriques	29

CHAPITRE II : DU CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE AUX RECOMMANDATIONS	33
.....	33
Section 1 : cadre méthodologique de recherche	33
Paragraphe 1 : outils de collecte des données et échantillonnage	33
A- Outils de collecte des données	33
1- Recherche documentaire	33
2- Enquête par sondage	33
B - Echantillonnage	34
1-Sondage au niveau des usagers (agents de l'Etat)	34
2- Sondage au niveau des agents impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière	35
Paragraphe 2 : variables d'intérêt, outils d'analyse, conditions de validation des	36
A- Variables d'intérêt et outils d'analyse	36
1- Les variables d'intérêt	36
2 - Les outils d'analyse	36
B- Conditions de validation des hypothèses et résultats attendus	36
1 - Conditions de validation des hypothèses	36
2- Résultats attendus	37
Section 2 : contribution à l'amélioration du niveau de satisfaction des Agents de l'Etat usagers du Ministère en charge de la fonction publique	38
Paragraphe 1 : présentation et analyse des données, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	38
A- Présentation et analyse des données d'enquête	38
1- Profil des usagers et agents interrogés	38
a- Répartition par sexe des usagers et agents interrogés	38
Graphique n° 1 : répartition par sexe des usagers et agents enquêtés	38
b- Répartition par âge des usagers interrogés	39
Graphique n° 2 : répartition par âge des usagers interrogés	39
c- Répartition par âge des agents interrogés	40
Graphique n° 3 : répartition par âge des agents interrogés	40
d- Situation professionnelle des usagers interrogés	40
Graphique n° 4 : situation professionnelle des usagers enquêtés	41
2- Perceptions des usagers et agents sur la satisfaction des usagers	41
a- Appréciation du délai d'élaboration des actes de gestion de carrière par les usagers	41
Graphique n° 5 : appréciation du délai d'élaboration des actes de gestion de carrière par les usagers	41
b- Perception des agents sur l'existence d'une lenteur dans l'élaboration des actes de	42
Graphique n°6 : avis des agents sur l'existence d'une lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrière	42

c- Facteurs qui rallongent le délai d'élaboration des actes de gestion de carrière.....	43
Graphique n° 7: facteur qui rallonge le plus le délai d'élaboration des actes de gestion de carrière.....	43
d- Fiabilité des informations données aux usagers sur le niveau d'élaboration des actes	44
Graphique n° 8 : perception des usagers de la fiabilité des informations données sur le niveau d'élaboration des actes de gestion de carrière.....	44
e- Facteurs limitant les services du Ministère à donner des informations fiables sur le niveau d'élaboration des actes de gestion de carrière.....	45
Graphique n°9 : facteurs limitant les services du Ministère à donner des informations fiables sur le niveau d'élaboration des actes de gestion de carrière	46
f- Facteurs expliquant le mauvais accueil selon les usagers	46
Graphique n° 10 : facteurs expliquant le mauvais accueil selon les usagers	47
Graphique n°11: participation des agents à une formation sur l'accueil des usagers	47
B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	48
1- Vérification des hypothèses.....	48
a- Vérification de l'hypothèse n°1	48
Tableau n°4 : tableau récapitulatif des résultats obtenus dans le cadre de l'hypothèse n°1	48
b- Vérification de l'hypothèse n°2	49
Tableau n°5 : tableau récapitulatif des résultats obtenus dans le cadre de l'hypothèse n°2	49
c- Vérification de l'hypothèse n°3	50
2- Etablissement du diagnostic	50
a- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1	50
b- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2.....	50
c- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3	51
Paragraphe 2 : analyse critique des résultats et recommandations.....	51
A- Analyse critique des résultats.....	51
1- Analyse critique du résultat relatif à la lenteur observée dans l'élaboration des actes.....	51
2- Analyse critique du résultat relatif à la fiabilité des informations données aux usagers	52
3- Analyse critique du résultat relatif à l'accueil des usagers	53
B- Recommandations	55
1- Approches de solutions au problème de lenteur dans l'élaboration des actes de gestion.....	55
2- Approches de solutions aux difficultés des usagers à s'informer du niveau d'élaboration ...	55
3-Approches de solutions au problème de mauvais accueil des usagers	56
CONCLUSION GENERALE	57
Bibliographie.....	58
Annexes.....	60
Annexe n°1 : Questionnaire adressé aux usagers	61
Annexe n°2 : Questionnaire adressé aux agents	64

Table des matières66