



REPUBLIQUE DU BENIN

oooooooooooooooo

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

oooooooooooooooo

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

oooooooooooooooo

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

oooooooooooooooo

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

**OPTION**

MANAGEMENT

**FILIERE**

MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

**Année Académique 2014 - 2016**

**THEME :**

**LA FIDELISATION DES CADRES DU MINISTERE DES SPORTS :  
DEFIS ET PERSPECTIVES**

*Réalisé et soutenu par :*

**Céline A. Marie-Louise HOUNDJE**

*Sous la direction de :*

*Maître de stage :*

**Mme Johanna Nadine CRINOT**

Secrétaire Générale Adjointe  
du Ministère des Sports

*Directeur de mémoire :*

**M. Cyriaque HOUNNOU**

Chargé de Cours à l'ENAM

*Novembre 2016*



---

## IDENTIFICATION DU JURY

---

**Président : FANOU Codjo Charlemagne**

**Vice-Président : TCHIBOZO Hugues**

**Membre : FANOU Gilbert**

## DECLARATION D'ENGAGEMENT

**L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.**

## DEDICACE

A

- ✚ mon père **Michel HOUNDJE** pour m'avoir montré le chemin de l'école et le chemin de la vie, reçois du fond de mon cœur cet hommage bien mérité ;
- ✚ ma mère **Julie QUENUM**, pour ta patience et ton endurance devant les épreuves de la vie. Reçois ces paroles, témoignage vivant de la reconnaissance de tes soins et de tes réconforts utiles et irremplaçables. Que l'Eternel te comble de ses grâces et ce, jusqu'à tes vieux jours ;
- ✚ mon époux **Edouard KOULO**, pour ton soutien indéfectible et pour tous les sacrifices consentis au cours de cette formation ;
- ✚ mes enfants, **Péniel-Marie, Sèdami et Yélognissè** pour qui ce travail doit être un exemple, un acte de courage et de persévérance ;

## REMERCIEMENTS

Nous voudrions exprimer ici toute notre profonde gratitude à :

- Dieu le créateur qui m'accorde chaque jour, la grâce de le magnifier ;
- Monsieur HOUNNOU Cyriaque, pour avoir accepté de diriger ce mémoire ;
- Mme CRINOT Johanna Nadine, Secrétaire Générale Adjointe du Ministère des Sports pour ce qu'elle a été dans la réalisation de ce travail, malgré ses lourdes charges quotidiennes de coordination ;
- La Direction, le corps professionnel et le personnel de l'ENAM pour leur sens du devoir ;
- M. BOURAÏMA G. Imorou et Mme Corinne AMOUSOU-GUENOU pour nous avoir accompagné et soutenu durant notre stage ;
- M. ALLADASSI Bienvenu, M. COMADOU Donné et M. GNANHOU Charly, pour leur franche collaboration durant nos travaux de recherche ;
- M. OUSSA-GANSI Bernadin pour sa promptitude ;
- tous ceux qui ont, de près ou de loin, contribué à l'aboutissement de ce travail particulièrement M. TANGAH Hamed et BIAO Safiou ;
- mon frère et mes sœurs, pour votre soutien moral, recevez l'expression de ma reconnaissance ;
- ma belle-sœur DOSSA José et à mes beaux-frères pour votre assistance et pour votre soutien indéfectibles ;

Une pensée particulière à :

- M. GBEDINHESSI Thomas ;
- HOUNMANAKAN Rodrigue ;
- ALOGNON Catherine ;
- KUASSY Audrey ;
- Tous les agents du Ministère des Sports qui ont contribué à la réalisation de ce travail ;
- Tous ceux dont nous n'avons pas pu citer les noms mais qui, nous ont soutenu au cours de la réalisation de ce mémoire. Qu'ils sachent que ce travail est aussi le fruit de leurs efforts.

## GLOSSAIRE

**Communication** : est avant tout une action de partage d'informations entre plusieurs personnes ayant des intérêts communs. Dans une entreprise ou organisation, la communication est le moyen d'établir le lien entre le dirigeant et les salariés qui la composent, verticalement par la hiérarchie et horizontalement au sein des équipes. (CHAMINADE, 2005)

**Mission** : plus concrète que la vision montre ce qui doit être réalisé pour la transformer en réalité et comment les futurs salariés peuvent permettre d'atteindre cette vision. (CHAMINADE, 2005)

**Mobilité interne** : est le changement de poste, de métier au sein d'une même structure. Elle peut être volontaire ou non volontaire. Elle peut être verticale ou horizontale. (BENISTI, 2003)

**Motivation** : une prédisposition à agir d'une façon orientée vers un objectif spécifique. Elle est un état, dans la perspective de l'individu, qui représente la force de sa propension à faire des efforts dans le sens d'un comportement particulier. (TERRY et FRANKLIN, 1985)

**Turn-over** : traduit l'ampleur des mouvements d'entrée et de sortie des effectifs au service d'une organisation au cours d'une période donnée. (MINKOULOU, 2006)

**Valeurs partagées** : permettent d'abord de soutenir l'identité de l'entreprise en rassemblant des personnes qui collaborent et s'organisent sur la durée autour d'un centre d'intérêt, d'un comportement particulier, d'un sentiment d'appartenance, d'une mission ou d'un projet. Un ensemble de valeurs solides permet aux acteurs de l'organisation de considérer que leur travail est suffisamment légitime et les engagera à coopérer dans un esprit constructif. (CHAMINADE, 2005)

**Vision de l'entreprise** : définit l'aspiration à long terme du chef d'entreprise pour l'avenir de sa société, la raison d'être de l'entreprise et fournit une source d'inspiration inépuisable. Elle se décline en plusieurs missions qui décrivent les pratiques actuelles de l'entreprise. (CHAMINADE, 2005)

## LISTE DES TABLEAUX

Numéros des tableaux	Titres	Pages
1	Répartition du personnel des Agents Permanents de l'Etat par catégorie professionnelle	14
2	Répartition du personnel permanent et du personnel contractuel du MSp par corps et par spécialité	15
3	Répartition du personnel permanent par statut, catégorie et par sexe	16
4	Effectif du personnel ayant quitté le MSp de 2011 à 2015	16
5	Effectif du personnel du Ministère au cours des cinq (05) dernières années	17
6	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	22
7	Tableau de bord de l'étude sur la fidélisation des cadres du MSp	34
8	Tableau récapitulatif des caractéristiques des deux styles de management	57
9	Tableau synoptique des raisons de fidélisation	61

## LISTE DES GRAPHIQUES

Numéros des tableaux	Titres	Pages
1	Avis des enquêtés sur l'inexistence d'un système de valorisation	51
2	Les causes de la faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du Ministère	53
3	Mobiles de défaut de style de management approprié	54
4	Suggestions des enquêtés	55

## RESUME

---

La baisse drastique de l'effectif du Ministère des Sports due à la fuite des compétences est un problème majeur qui fonde le choix de notre thème « **la fidélisation des cadres du Ministère des Sports : défis et perspectives** ».

En effet, la présente étude vise à analyser les facteurs déterminant le départ massif des cadres du ministère en vue de la mise en place d'un mécanisme de fidélisation des cadres. Spécifiquement, elle vise à contribuer à l'élaboration d'une politique de valorisation des cadres, à proposer un dispositif de formation professionnelle continue adapté au besoin des cadres et à suggérer un style de management participatif par objectif.

Pour atteindre ces objectifs spécifiques, les hypothèses suivantes sont retenues :

- l'absence d'un système de valorisation des cadres est due à la méconnaissance par les responsables de l'enjeu de la valorisation des talents (HS 1) ;
- la faible spécialisation des agents dans les secteurs clés du ministère s'explique par l'inexistence des mesures de promotion des agents après leur formation (HS 2) ;
- le défaut d'un style de management approprié s'explique par l'absence d'un style de management (HS 3).

Pour tester ces hypothèses d'étude, nous avons privilégié une recherche quantitative simple par administration d'un questionnaire préalablement élaboré sur un échantillon de 50 personnes parmi les agents du Ministère au moyen de la technique non probabiliste d'échantillonnage par choix raisonné. Au terme des investigations :

- l'hypothèse spécifique n°1 n'est pas confirmée, l'inexistence d'une politique de valorisation des cadres est due à la non appropriation de la démarche de valorisation.
- l'hypothèse spécifique n°2 est confirmée, la faible spécialisation des cadres dans les secteurs prioritaires du Ministère s'explique par l'inexistence d'une politique de promotion des cadres après la formation.

- l'hypothèse spécifique n° 3 est confirmée, le défaut d'un style de management approprié est dû à l'absence d'un bon leadership.

Pour résoudre les problèmes soulevés, nous avons suggéré pour :

- le problème spécifique n°1, la mise en place d'une politique de motivation et de valorisation des cadres ;
- le problème spécifique n°2, l'élaboration d'un plan de formation réaliste en adéquation avec les orientations stratégiques du ministère et les besoins de développement de son personnel ;
- le problème spécifique n°3, l'instauration d'un management par objectif de type participatif et délégué.

*Mots-clés : Fidélisation – motivation – valorisation – management par objectif – style de management*

## SOMMAIRE

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre : Cadre institutionnel de l'étude</b> .....	<b>5</b>
<u>Section 1</u> : Description de la structure d'accueil.....	<b>6</b>
Paragraphe 1 : Historique, missions et attributions du Ministère des Sports	<b>6</b>
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle.....	<b>8</b>
<u>Section 2</u> : Etat des lieux et inventaire.....	<b>12</b>
Paragraphe 1 : Observations du stage.....	<b>12</b>
Paragraphe 2 : Inventaire des résultats de l'état des lieux.....	<b>20</b>
<b>Chapitre 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude</b> .....	<b>23</b>
<u>Section 1</u> : Cadre théorique de l'étude .....	<b>24</b>
Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique, objectifs et hypothèses de l'étude .....	<b>24</b>
Paragraphe 2 : Approches théoriques et revue de littérature.....	<b>30</b>
<u>Section 2</u> : Méthodologie de l'étude.....	<b>41</b>
Paragraphe 1 : Approches empiriques.....	<b>42</b>
Paragraphe 2 : Collecte, difficultés rencontrées et limite.....	<b>46</b>
<b>Chapitre 3 : Cadre empirique de l'étude (Résultats et analyses)</b> .....	<b>48</b>
<u>Section 1</u> : Présentation, analyse des résultats et établissement du diagnostic.....	<b>49</b>
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats.....	<b>49</b>
Paragraphe 2 : validation des hypothèses et établissement du diagnostic	<b>53</b>
<u>Section 2</u> : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre .....	<b>55</b>
Paragraphe 1 : Approches de solutions .....	<b>55</b>
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre .....	<b>59</b>
Conclusion .....	<b>63</b>
Références bibliographiques.....	<b>65</b>
Annexes.....	
Tables des matières.....	

**INTRODUCTION GENERALE**

## **La fidélisation des cadres au Ministère des Sports : défis et perspectives**

---

Au cours des années 80, la République du Bénin a connu une crise socio-économique et politique sans précédent, caractérisée par la flambée du prix du pétrole, l'inflation galopante, le renchérissement du prix des produits de consommation, la faillite du système financier et bancaire national, l'incapacité de l'Etat à honorer ses engagements financiers, l'accumulation des arriérés de salaire, les manquements aux règles d'éthique et de bonne gouvernance dans la gestion des services publics, l'impunité, la politisation à outrance de l'administration publique, la contreperformance des services publics, la dégradation de l'image de l'administration publique, etc.

Dans la recherche de solutions à cette crise, il fut organisé du 19 au 28 février 1990, une conférence des forces vives de la nation qui recommanda, entre autres, l'organisation des états généraux de la fonction publique et de la modernisation administrative. Ces assises se sont tenues effectivement du 12 au 16 décembre 1994 et ont permis de procéder à l'autopsie générale de l'administration publique béninoise et de proposer une thérapie aux divers dysfonctionnements relevés.

Les résultats de ces états généraux seront approfondis plus tard par le séminaire-atelier sur le diagnostic de l'environnement institutionnel qui eut lieu du 29 au 31 octobre 1996 et qui déboucha sur un plan d'actions articulé autour de huit (08) programmes dont le huitième (08) et le dernier intitulé :

« Valorisation des ressources humaines et renforcement des capacités nationales de gestion».<sup>1</sup>

Ce programme met notamment l'accent sur la nécessité et l'urgence d'accorder une priorité à la gestion des ressources humaines en vue d'accroître le rendement des fonctionnaires.

Chaque ministère ou institution était en conséquence invité à prendre, de concert avec les ministères chargés de la fonction publique et des finances, des initiatives appropriées pour assurer la gestion rationnelle des ressources humaines mises à sa disposition.

Le Ministère des Sports devrait s'inscrire dans cette dynamique et concevoir une politique efficiente de fidélisation de ses ressources humaines.

---

Document-cadre de la réforme administrative éditée par le MFPTRA en juin 2000.

MFPTRA, (1994), « Les états généraux de la fonction publique et de la modernisation administrative », Cotonou,

MFPTRA, (1996), « Atelier sur le diagnostic de l'environnement institutionnel au Bénin », Cotonou.

## **La fidélisation des cadres au Ministère des Sports : défis et perspectives**

---

Mais plus d'une décennie après, ce département s'est-il véritablement approprié l'approche managériale de gestion des ressources humaines qui sous-tend la réforme administrative en cours au Bénin ?

Quelle est réellement la cause du départ des talents du Ministère des Sports vers d'autres structures ?

Au cours du stage pratique que nous avons effectué dans ce département dans le cadre de notre formation en management des services publics, nous avons rencontré des hommes et des femmes démotivés qui, à la moindre opportunité qui leur est offerte préfèrent mettre leurs expériences et savoir – faire au service de structures où il y a un mieux-être.

Les enquêtes réalisées sur le lieu de stage confirment cette réalité. Si les autorités en charge du Ministère des Sports ne mettent pas en place un mécanisme pour fidéliser les cadres mis à sa disposition, ne court-il pas un risque de la perte de ses talents ?

Lorsqu'au bout de 2011 à 2015, elle enregistre vingt (20) départs de ces cadres vers d'autres structures, alors, il se pose un réel problème de management des Hommes. Et c'est à cela que nous allons nous atteler tout au long de notre développement car selon Jean BODIN et al. Il n'est de richesses que d'hommes.

En effet, la **fidélisation** est pour une organisation, l'art de créer, et de gérer une relation durable personnelle avec chacun de ses agents afin de tirer le meilleur d'eux.

Selon **Reichheld** (1999), il faut fidéliser pour deux raisons :

- la première, recruter (acquérir) de nouveaux agents est plus coûteux que d'en conserver. Dans cette hypothèse, il faut investir pour conserver les cadres que de tenter de les conquérir.
- la deuxième, on aboutit à une performance en fidélisant les talents qui existent déjà et qui ont capitalisé des expériences au bout des années.

Le lien entre le Management des Hommes et la fidélisation des cadres paraît ainsi évidente car en fidélisant, le manager, non seulement diminue le taux d'absentéisme, le turn-over, allège les coûts de recrutement et de formation, mais aussi et surtout maîtrise les risques induits par la fuite des talents. Plus les cadres ont un désir fort de rester, plus ils s'impliquent au-delà de leur mission. L'essentiel se joue donc dans la capacité des responsables en charge du ministère à mettre en place des conditions capables d'entretenir durablement la motivation des cadres.

## **La fidélisation des cadres au Ministère des Sports : défis et perspectives**

---

D'où la nécessité pour le Ministère des Sports de veiller à la gestion de ses ressources humaines en prenant en compte les variables ci-après :

- l'intérêt du travail ;
- la motivation, un enjeu important ;
- les perspectives d'évolution, un défi permanent ;
- la force des liens humains.

Le Ministère des Sports, département d'appui essentiellement ouvert sur le public, devrait donc prendre en compte cette réalité, car le caractère transversal des secteurs de la jeunesse, des sports fait du Ministère qui en a la charge, un centre névralgique de toute politique de développement.

En conséquence, les ressources humaines mises à la disposition de ce Ministère mériteraient d'être conservées en vue d'accroître leur performance, d'offrir des prestations de qualité et de contribuer réellement au développement national.

C'est dans la perspective de contribuer à la réflexion sur cette importante préoccupation que nous avons décidé d'orienter nos travaux de mémoire sur le thème intitulé : **«la fidélisation des cadres au Ministère des Sports : défis et perspectives»**

Dans ce cadre, notre développement est basé sur un plan articulé autour de trois chapitres :

- un premier chapitre intitulé "du cadre institutionnel à la problématique de l'étude" ;
- un deuxième chapitre qui expose le cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- un troisième qui rend compte du cadre empirique de l'étude.

**CHAPITRE PREMIER :**  
**DU CADRE INSTITUTIONNEL**  
**A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

Ce premier chapitre traitera successivement du cadre physique de l'étude (Section 1) et des observations de stage (Section 2).

### **Section 1 : Description de la structure d'accueil**

Il s'agira ici de présenter le Ministère des Sports (M Sp), qui abrite la Direction des Ressources Humaines, structure d'accueil de notre stage, puis de rendre compte des constats relevés dans la gestion des ressources humaines de ce département. Cela permettra de nous imprégner des réalités de ce Ministère afin d'identifier les forces, faiblesses, opportunités ou menaces qui affectent ces ressources humaines dans l'accomplissement de leurs obligations professionnelles.

#### **Paragraphe 1 : Historique, mission et attributions du Ministère des Sports**

Le Ministère des Sports (MSp) est situé dans le quartier Saint Jean 2 du 8<sup>e</sup> Arrondissement de la Commune de Cotonou. Il est limité au nord par le Groupement National des Sapeurs-Pompiers, au sud par le bâtiment UNAFRICA, à l'ouest par le boulevard des Armées qui relie la place de l'Etoile Rouge à la zone portuaire, et à l'est par l'Office de Gestion des Centres de Loisirs (ex- Hall des Arts, Loisirs et Sports).

Le plan indicatif du MSp se trouve en **annexe 1**.

## **A- Historique**

Depuis l'accession de la république du Bénin à la souveraineté internationale le 1<sup>er</sup> août 1960 jusqu'à nos jours, les secteurs de la jeunesse, des sports et des loisirs ont rarement constitué à eux seuls un département ministériel autonome. En effet, pendant longtemps, à la faveur des changements de régime, les secteurs jeunesse et sports ont été rattachés tantôt au Ministère chargé de l'éducation, tantôt au Ministère chargé de la culture. Il a fallu attendre la période du renouveau démocratique (à partir de février 1990) pour voir l'avènement d'un Ministère spécifiquement chargé de la jeunesse et des sports. De même, le secteur des loisirs, qui était jadis considéré comme une préoccupation de la jeunesse ou une composante de la culture, a commencé par être rattaché au Ministère chargé de la jeunesse et des sports à partir de 1997.

Seulement, près de dix (10) ans après, cette cohésion retrouvée par les cadres chargés d'animer ces trois secteurs a failli disparaître en juin 2006 par le premier gouvernement du régime du changement qui créa, par le décret n° 2006-615 du 23 novembre 2006, un Ministère de la Culture, des Sports et des Loisirs (MCSL). Mais très tôt, les cadres du Ministère vont multiplier les plaidoyers et sensibilisations qui reçurent un écho favorable auprès du Président de la République. Celui-ci qui ramènera le secteur Jeunesse un an plus tard par le décret n°2007-300 du 17 Juin 2007 portant composition du gouvernement.

Mais aujourd'hui, avec l'avènement du gouvernement de la rupture, la nouvelle dénomination de notre lieu de stage est le Ministère des Sports qui conserve toujours le volet **Loisirs et Jeunesse**.

Signalons que ce Ministère a été dirigé de 1957 à ce jour par plus d'une trentaine de personnalités dont la liste est dans le tableau présenté en **annexe 2**.

## **B. Principales mission et attributions du Ministère**

Les mission et attributions du Ministère des Sports sont fixées par le décret n°2016-460 du 03 août 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement dudit Ministère.

Ce texte assigne au Ministère des Sports la principale mission de concevoir et de mettre en œuvre le suivi et l'évaluation de la politique générale de l'Etat en matière de Sports et

de l'épanouissement de la Jeunesse conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin.

Quant aux attributions du Ministère, elles se présentent comme suit.

- promouvoir le développement du sport pour toutes les couches de la population et encourager les actions qui valorisent les fonctions sociales et éducatives du sport ;
- orienter et contrôler toutes les structures du mouvement sportif national et superviser l'estimation des besoins, la planification et l'utilisation efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières ;
- identifier les poches de potentialités et élaborer un plan de développement de sports d'élite ;
- rechercher le financement, public ou privé, afin d'élaborer et mettre en œuvre des plans d'investissement pour la promotion des sports d'élite, les sports de masse et la mise à disposition d'infrastructures sportives consacrées ;
- veiller à l'amélioration des performances des sportifs et assister le comité national olympique et sportif béninois dans l'accomplissement de sa mission ;
- mettre en place, en partenariat avec les autorités locales, les infrastructures sportives, médico-sportives et veiller à leur bonne gestion sur toute l'étendue du territoire national ;
- œuvrer au développement et à la pratique des sports auprès des jeunes, en milieu scolaire et universitaire et à l'instauration de bourses sportives ;
- veiller à la mise en place d'infrastructures de loisirs innovantes et adaptées ;
- coordonner les activités des organisations intervenant dans le domaine des loisirs et de l'épanouissement de la jeunesse ;
- déterminer les objectifs d'éducation, de formation et d'assurance des qualités des cadres et animateurs sportifs.

### **Paragraphe 2: Organisation structurelle du Ministère des Sports**

Pour accomplir les mission et attributions mises à sa charge, le Ministère des Sports comprend les structures ci-après :

- le Ministre ;
- le Cabinet ;
- les personnes et services directement rattachés au Ministre ;

- l'Inspection Générale du Ministère ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les Directions Centrales ;
- les directions techniques et les Directions Départementales ;
- les Organismes sous -tutelle ;
- les organismes consultatifs.

**A- Les services et personnes directement rattachés au Ministre sont :**

- le Secrétariat particulier du Ministre (SP) ;
- la Cellule de Contrôle de Marchés Publics (CCMP) ;
- le Garde du Corps ;
- les Chauffeurs du Ministre.

➤ ***la Cellule de Contrôle de Marchés Publics (CCMP)*** comprend :

- le Chef de cellule ;
- un juriste ;
- un spécialiste en passation des marchés publics ;
- deux (02) cadres de catégorie A, échelle.

**Le Cabinet du Ministre** comprend :

- un Directeur de Cabinet (DC) ;
- un Directeur Adjoint de Cabinet (DAC);
- cinq (05) Conseillers Techniques (CT) au maximum selon les domaines de compétence du ministère dont un (01) Conseiller Technique Juridique ;

**Le Secrétariat Général du Ministère (SGM)** comprend :

- le Secrétaire Général du Ministère ;
- le Secrétaire Général Adjoint ;
- l'Assistant du Secrétaire Général ;
- le Secrétariat Administratif du Ministère (SAM) ;
- la Cellule Juridique ;
- la Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP) ;
- la Commission de Passation des Marchés Publics (CPMP) ;

- la Cellule Sectorielle de Pilotage de la Réforme Administrative et Institutionnelle (CSPRAI).

## **B-Les directions centrales, techniques, déconcentrées et structures sous tutelles**

**Les Directions Centrales du Ministère** se composent de :

- la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
- la Direction de l'Information et du Pré-archivage (DIP).

La **Direction de l'Administration et des Finances**, direction qui a servi de cadre à notre recherche assure la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et des services généraux au sein du ministère.

A ce titre, en matière de gestion des ressources humaines elle est chargée de :

- élaborer, mettre en œuvre et évaluer la stratégie de modernisation de la gestion des ressources humaines ;
- développer une capacité d'amélioration de la communication interne, de la qualité de l'accueil des usagers du dialogue social et du travail en équipe ;
- élaborer un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de le mettre en œuvre et de l'évaluer ;
- élaborer, mettre en place et évaluer les cadres organiques, les fiches de postes, les plans de recrutement, les plans de carrière, le système de gestion des performances et les plans de formations ;
- mettre en place une base de données et un dispositif de collecte et de traitement des informations pour une gestion maîtrisée des ressources humaines ;
- informer et former le personnel sur les enjeux de gouvernance, les principes les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines.

**Les Directions Techniques du Ministère** comprennent :

- la Direction du Sport d'Elite (DSE) ;
- la Direction du Sport et de la Formation Sportive (DSFS) ;
- la Direction des Infrastructures Sportives et Socio-éducatives (DISSé) ;
- la Direction de la Jeunesse, des Loisirs et de la Vie Associative (DJLVA) ;

**Les Directions départementales des Sports :**

- la Direction départementale des Sports de l'Atacora-Donga ;
- la Direction départementale des Sports de l'Atlantique-Littoral ;
- la Direction départementale des Sports du Borgou-Alibori ;
- la Direction départementale des Sports du Mono-Couffo ;
- la Direction départementale des Sports de l'Ouémé-Plateau ;
- la Direction départementale des Sports du Zou-Collines.

**Les Organismes sous-tutelles du Ministère sont :**

- l'Office Béninois du Sport Scolaire et Universitaire (OBSSU) ;
- l'Office de Gestion des Centres de Loisirs (OGCL) ;
- l'Office de Gestion des Stades du Bénin (OGSB) ;
- l'Office Béninois des Services de Volontariat des Jeunes (OBSVJ) ;
- le Centre national médico-sportif du Bénin ;
- le Centre multimédia des Adolescent (e)s et des Jeunes du Bénin (CMAJB) ;
- Fonds National pour le Développement des Activités de Jeunesse, de Sport et de Loisirs (FNDAJSL) ;

**Les organes consultatifs et/ou délibératifs nationaux institués au sein du Ministère sont :**

- le Comité National Olympique et Sportif Béninois (CNOSB) ;
- le Conseil National du Sport Militaire et Para-Militaire (CNSM-PM) ;
- le Conseil National de la Jeunesse et des Loisirs (CNJL) ;

Les ressources humaines mises à la disposition du Ministère pour l'animation de ses différents services sont évaluées à 182 agents au 31 décembre 2016.

En ce qui concerne les ressources financières accordées au Ministère au titre de l'exercice 2016, elles s'élèvent à sept milliards huit cent trente-six millions soixante-dix mille (7.836.070.000) francs CFA.

Quant aux ressources matérielles du Ministère, elles sont constituées de bâtiments administratifs, d'équipements de bureau, de groupe électrogène de secours, de motocycles et de véhicules administratifs.

## **Section 2 : Etat des lieux et inventaire**

Au cours de notre stage au Ministère des Sports, nous nous sommes particulièrement intéressée au fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines. Cela nous a permis de faire un certain nombre d'observations dont les plus significatives sont restituées ci-dessous. Nous aborderons ainsi successivement les observations d'ordre général et celles relatives à la gestion des Ressources Humaines.

### **Paragraphe 1 : observation de stage**

#### **A. Constats d'ordre général**

Le Ministère dispose d'un bâtiment central de type R+1 entièrement rénové avec deux ailes latérales R+2 et R+1, équipées et mises en service en 2007 et entièrement rénovés en 2015. L'ensemble est ceinturé par une clôture décorative. Par ailleurs, les locaux des services déconcentrés (DDS) et des structures sous tutelle du MS (HALS et OGSB) sont actuellement en cours de rénovation.

#### **Conclusion séquentielle n°1 : Cadre de travail attrayant (force.)**

La plupart des services du Ministère disposent d'un interphone, d'un micro-ordinateur et d'une connexion internet. Une formation a également été donnée aux agents en vue de la mise en service imminente de l'intranet. De même, un important lot de micro-ordinateurs a été acquis pour être mis à la disposition des cadres du Ministère.

#### **Conclusion séquentielle n°2 : Existence de moyens modernes de communication (force).**

Le bon fonctionnement d'une structure dépend de la circulation de l'information au sein de ses différents organes. Mais au Ministère des Sports, le constat est tout autre.

Les agents ne sont pas toujours informés des activités qui se mènent dans le Ministère et parfois au sein de leur propre direction.

#### **Conclusion séquentielle n°3 : Déficit de communication interne (faiblesse).**

Le bâtiment R+2 est un bâtiment dont les installations électriques sont défectueuses depuis 2010. Les outils de travail tels que : les ordinateurs et accessoires ne sont pas régulièrement

alimentés. Les climatiseurs ne fonctionnent pas, les bureaux qui normalement doivent restés fermés, sont ouverts en raison de la chaleur qui y règne. La société CONTROLEC invitée, a suggéré que le ministère reprenne l'installation électrique de tout le bâtiment.

**Conclusion Séquentielle 4 : *Mauvaises conditions de travail. (faiblesse)***

L'article 5 de la loi n°2011-20 du 12 octobre 2011 portant Lutte contre la corruption et autres infractions connexes en République du Bénin fait obligation d'élaborer et d'appliquer des manuels de procédures.

Au Ministère des Sports, la plupart des directions et organismes sous tutelle fonctionne sans un manuel de procédures. Cette situation handicape la performance des structures du ministère.

**Conclusion séquentielle n°5 : *absence de manuel de procédures. (faiblesse)***

Selon les normes, en matière d'organisation de réunions, une réunion qui excède une heure et demie, devient ennuyeuse et contre-productive. Or, il arrive souvent que le Ministère tienne des séances de travail soit avec les collaborateurs directs, soit avec certains partenaires de la société civile qui durent plusieurs heures. La conséquence est que ces séances deviennent inutilement épuisantes.

**Conclusion séquentielle n°6 : *Non maîtrise des techniques de conduite de réunion (faiblesse).***

Le Ministère dispose d'un parking aménagé et d'un parc de véhicules administratifs assez fourni. La plupart des directions dispose d'un véhicule administratif. Dans le contexte actuel, un appel d'offres a été lancé pour l'acquisition de huit (08) véhicules 4 X 4 de type pick-up, de deux (02) véhicules 4 X 4 de type SUV, d'un minibus de 15 places et d'un (01) bus de 60 à 65 places au profit des services du ministère.

**Conclusion séquentielle n°7 : *Acquisition de moyens roulants (force).***

Dans le cadre de la généralisation du budget-programme qui implique la déconcentration des ressources, chaque direction peut désormais mobiliser ses ressources par appels de fonds adressés à la DRFM. Les crédits ne sont plus gérés au niveau de la DRFM comme par le passé. Les gestionnaires peuvent engager les dépenses sur la base des actions prévues au PTA et des résultats à atteindre.

**Conclusion séquentielle n° 8 : Déconcentration des opérations de gestion budgétaire (opportunité).**

Le service des archives du Ministère n'est pas fonctionnel. Ce qui rend difficiles la conservation et la consultation des documents d'archives.

**Conclusion séquentielle n°9 : Non opérationnalisation du service des archives du Ministère (faiblesse).**

Le Ministère bénéficie du soutien matériel, et financier des partenaires techniques nationaux et étrangers pour la mise en œuvre de son programme d'activités. Il s'agit notamment du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP), et de l'Opérateur GSM MTN.

**Conclusion séquentielle n°10 : Possibilité de mobilisation des ressources extérieures (opportunité).**

**B. Constats spécifiques à la gestion des ressources humaines du Ministère**

Le personnel permanent et le personnel non permanent du Ministère des Sports (MS) sont évalués à 182 agents au 21 juillet 2016.

La répartition du personnel permanent par catégorie professionnelle se présente comme suit :

**Tableau n° 1 :** Répartition du personnel des Agents Permanents de l'Etat du Ministère des Sports par catégorie professionnelle au 31/12/2015.

Catégorie professionnelle	Effectif
A	57
B	18
C	25
D	27
E	1
M	1
<b>Total</b>	<b>129</b>

**Source :** DRH MSp

Quant à la répartition par corps et par spécialités, elle se présente comme suit :

**Tableau n° 2: Répartition du personnel permanent et du personnel contractuel du Ministère des Sports par corps, spécialité ou profession au 31/12/2015**

Elément	Effectif	
	Valeur absolue	Valeur relative
Sport et Jeunesse	10	6,41%
Loisirs	8	5,13%
Autres	138	88,46%
Total	156	100%

**Source :** DRH MSp.

Il ressort de ce tableau qu'il y a une insuffisance de cadres techniques aux Secteurs Sport, Jeunesse et Loisirs.

**Conclusion séquentielle n°11 : *Manque de Cadres dans les secteurs clés du ministère pour conduire les politiques sectorielles.* (Faiblesse)**

A la date du 31 décembre 2015, le Ministère des Sports compte 182 agents dont 129 permanents, 27 Agents Contractuels et 26 Agents nommés. Lorsqu'on sait que les agents nommés ne durent pas à leur poste, l'effectif réel du ministère est de 129 et est alors composé de **44,18%** de cadres A, **13,95%** de cadres B, **19,37%** de catégorie C, **20,93%** de catégorie D et **0,77%** de catégorie E. Il en est de même de la catégorie des professeurs d'université (catégorie M).

Face aux multiples tâches à accomplir dans le cadre de la mission assignée à ce département en matière de promotion de l'éducation non formelle et de l'appui à l'insertion professionnelle des jeunes, de promotion des activités sportives et ludiques au profit de toutes les couches de la population béninoise, l'effectif du personnel paraît insuffisant sur le double plan quantitatif et qualitatif.

**Tableau n° 3 : Répartition du personnel par statut, catégorie et par sexe**

CATEGORIE / SEXE	APE			ACE			Agent nomme			APE ET ACE		
	H	F	T	M	F	T	H	F	T	M	F	T
A	42	15	57	4	1	5	18	1	19	64	17	81
B	14	4	18	4	1	5	2	2	4	20	7	27
C	13	12	25	2	2	4	0	0	0	15	14	29
D	24	3	27	6	2	8	3	0	3	33	5	38
E	1	0	1	4	0	4	0	0	0	5	0	5
M	1	0	1	1	0	1	0	0	0	2	0	2
TOTAUX	95	34	129	21	6	27	23	3	26	139	43	182

**Conclusion séquentielle n°1 2 : Personnel insuffisant sur le double plan quantitatif et qualitatif (faiblesse).**

De plus, de 2011 à 2015, plusieurs cadres du ministère ont sollicité leur départ du ministère pour diverses raisons. Le tableau n°4 ci –dessous montre le nombre de cadres ayant quitté le ministère pendant la période sus-indiquée.

**Tableau n° 4 : Effectif du personnel ayant quitté le Ministère par année et par Catégorie**

Années	Catégories			TOTAL
	A	B	C	
2011	4	2	1	7
2012	1	3	-	4
2013	3	-	-	3
2014	2	1	-	3
2015	3	-	-	2
<b>TOTAL</b>	13	6	1	20

**Conclusion séquentielle n° 13 : Forte sollicitation d’agents à quitter le ministère des Sports.**

En conséquence, l'effectif du Ministère des Sports enregistre une tendance baissière au cours des cinq (05) dernières années. En effet, de deux cent quatre-vingt-trois (283) agents en 2011, l'effectif du ministère est passé à cent cinquante-six agents (156) en 2015 soit une réduction de 55%. Le tableau n° 5 illustre la réduction drastique de l'effectif.

**Tableau n° 5 : Effectif du personnel du Ministère au cours des cinq dernières années**

Années	2011	2012	2013	2014	2015
Effectif	283	218	210	180	156

**Conclusion séquentielle n° 14 : réduction drastique d'année en année de l'effectif du personnel (faiblesse)**

On remarque que les agents admis en stage de formation professionnelle éprouvent des difficultés de promotion après la formation. Aussi, souhaitent-ils quitter le ministère vers d'autres structures étatiques à la recherche d'un poste correspondant à leur nouvelle qualification. Au total, pendant la période sous revue, trois cadres sur sept (3/7) ont déserté le ministère après leur formation diplômante, soit un taux de départ de 42,85%.

**Conclusion séquentielle n° 15 : propension des cadres à quitter le ministère du retour des formations diplômantes. (faiblesse)**

La décision de recruter un agent intervient normalement en réponse à un besoin exprimé par une direction afin de pourvoir à un poste vacant dans son organigramme ou dont la création est rendue nécessaire. Le processus de recrutement doit être optimisé de façon à choisir un collaborateur motivé qui correspond parfaitement à la culture de l'institution. Mais, dans notre Fonction Publique dite de carrière, la situation est tout autre. Les agents sont recrutés par la Fonction Publique et mis à la disposition des ministères sectoriels pour y poursuivre une carrière sans que leur qualification, leur motivation et leur culture ne soient en adéquation avec les exigences de la structure concernée.

**Conclusion séquentielle n° 16 : système de recrutement inadéquat**

Depuis 2011, le Ministère de la Fonction Publique n'a plus mis du personnel à la disposition du Ministère des Sports en dépit des départs à la retraite. De plus, aucun recrutement ciblé n'a pu être organisé au profit du ministère. Il se dégage un faible redéploiement du personnel au ministère des Sports comparativement aux autres départements ministériels.

**Conclusion séquentielle n° 17 : *faible taux d'agents mis à la disposition du Ministère des Sports. (faiblesse)***

De 2011 à 2015, tous les cadres spécifiques au secteur du département ministériel (les Inspecteurs de Jeunesse et des Sports) sont admis à faire valoir leurs droits à la retraite. Les postes vacants générés par ces départs n'ont pas été pourvus. Aussi, les agents du ministère admis en formation diplômante préfèrent suivre d'autres formations plutôt que de se spécialiser dans les secteurs clés du ministère parce qu'ils espèrent avoir l'opportunité de migrer vers d'autres structures aux conditions plus favorables.

**Conclusion séquentielle n° 18 : *non spécialisation des cadres dans les secteurs clés du ministère. (faiblesse)***

La plupart des agents occupent le même poste depuis leur recrutement dans le Ministère ; ils sont sclérosés à force d'exercer des tâches qui se révèlent routinières et monotones. Certains sont ainsi contraints d'exercer des tâches qui ne sont pas en rapport avec leur qualification professionnelle ou leur formation académique de base.

**Conclusion séquentielle n°19 : *absence de politique de mobilité du personnel (faiblesse).***

Les réformes de l'Administration Publique du gouvernement actuel ont entraîné la fusion de la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) et de la Direction des Ressources Humaines (DRH) en une seule direction appelée Direction de l'Administration et des Finances (DAF).

Cette réforme bien que pertinente au regard de la réduction des charges publiques, n'est pas sans conséquences sur la gestion des Ressources Humaines. En effet, elle a contribué à la dévalorisation de la fonction.

**Conclusion séquentielle n°20 : *dévalorisation de la fonction Ressources Humaines (menace)***

Le Ministère des Sports, à travers la Direction des Ressources Humaines (DRH) dispose depuis 2010 d'un cadre organique assorti d'un plan de formation et d'un plan de recrutement qui sont renouvelés tous les trois ans.

**Conclusion séquentielle n°21 : *Existence d'un cadre organique, d'un plan de formation et d'un plan de recrutement. (Force)***

Mais, elle ne dispose pas d'un plan de carrière qui est une feuille de route pour atteindre les objectifs en matière de vie professionnelle des agents du Ministère.

**Conclusion séquentielle n°22 : Inexistence d'un plan de carrière (faiblesse).**

Les agents sont rarement associés par les autorités centrales à la prise de décisions engageant la vie du Ministère ; ils s'offusquent d'apprendre ces décisions à travers les médias comme le commun des mortels et n'hésitent pas à manifester leur indifférence face aux conséquences qui en découlent.

**Conclusion séquentielle n° 23 : non implication des agents dans la prise de décision (faiblesse).**

Les nouveaux agents mis à la disposition du Ministère ne bénéficient pas d'un dispositif d'accueil devant favoriser leur intégration et leur accompagnement professionnels.

**Conclusion séquentielle n°24 : Absence de politique de suivi des nouveaux agents (faiblesse).**

Bien que les activités des Sports concourent au développement national et au rayonnement de notre pays sur l'échiquier international, les agents du Ministère bénéficient rarement des mesures de reconnaissance de leurs efforts.

**Conclusion séquentielle n°25 : Absence des mesures de reconnaissance des agents du ministère (faiblesse).**

Les primes étant l'aspect financier de la motivation, le Ministère des Sports n'a pas de primes spécifiques au secteur du Sport. Pendant que d'autres ministères disposent d'une dizaine de primes, le Ministère des Sports n'en a que deux (02).

**Conclusion séquentielle n°26 : Disparité des avantages octroyés aux agents de l'Etat. (Menace)**

La plupart des agents arrivent au service sans savoir au préalable la tâche qui les attend ; de même, ils ignorent les attentes et objectifs liés à leurs postes de travail.

Les lettres de mission n'ont été élaborées et adressées aux gestionnaires de crédits qu'à partir de 2014. Mais, elles n'ont pas été déclinées en contrats d'objectifs ou contrats de performance à adresser aux Chefs de Service et collaborateurs des gestionnaires.

**Conclusion séquentielle n° 27 : Non définition des emplois**

Les Ressources Humaines devront être évaluées périodiquement. Cette évaluation doit permettre de détecter les meilleurs cadres à promouvoir et ceux devant faire objet de renforcement

de capacité. Au Ministère des Sports, les agents ne sont pas évalués suivant les règles de l'art. La méthode d'évaluation en cours ne permet pas d'apprécier la performance du personnel. L'évaluation qui précède la promotion des agents n'est pas fondée sur des critères objectifs.

**Conclusion séquentielle n° 28 : *inefficacité du système d'évaluation des performances du personnel. (faiblesse)***

Dans la théorie de motivation développée par Henry Mintzberg, la réalisation de soi est un facteur clé de succès. Aussi, faut-il mettre en place un mécanisme de valorisation des cadres afin de les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes. Il peut s'agir de leur implication dans les prises de décision, de leur responsabilisation à des postes élevés ou toute autre mesure visant à faciliter les conditions de vie et de travail des agents. À défaut de considérer tout le personnel, il faut un mécanisme pour valoriser les plus méritants et créer ainsi une saine émulation au sein du personnel. Au Ministère des Sports, il n'existe aucun mécanisme de valorisation du personnel.

**Conclusion séquentielle n° 29 : *absence d'un mécanisme de valorisation de cadres.***

Le personnel accumule des frustrations dues à des nominations fantaisistes, des affectations punitives, ainsi que des récompenses aux agents non méritants.

**Conclusion séquentielle n°30: *Frustration au sein du personnel.* (Menace)**

Une bonne gestion des ressources humaines privilégie une communication transparente et objective basée sur un style de management coopératif et participatif. Au Ministère des Sports, bien de supérieurs hiérarchiques continuent d'adopter un style dirigiste et autoritaire. En effet, la notion de Chef n'est pas bien assimilée par les autorités administratives en charge de conduire les politiques du gouvernement. Ils ne savent pas bien manager le personnel mis à leur disposition. On note parfois des écarts de langage, le chantage, le clientélisme..... etc.

**Conclusion séquentielle n°31 : *style de management inapproprié.***

Après avoir procédé à cet état des lieux, essayons à présent d'en faire l'inventaire.

**Paragraphe 2 : *Inventaire des résultats de l'état des lieux de base et regroupement des problèmes par centres d'intérêts***

Il s'agira d'inventorier, d'une part, les forces et opportunités qui méritent d'être valorisés et, d'autre part, les faiblesses et menaces qu'il conviendrait de maîtriser ou d'éradiquer.

### **A. Inventaire des forces et opportunités**

Les forces et opportunités identifiées sont au nombre de six (06) et se présentent comme suit :

- existence d'un cadre de travail attrayant ;
- existence de moyens moderne de travail ;
- déconcentration des opérations de gestion budgétaire ;
- renforcement du parc automobile du Ministère ;
- possibilité de mobilisation de ressources extrabudgétaires ;
- existence d'un cadre organique et d'un plan de formation ;

### **B. Inventaire des faiblesses**

Les faiblesses sont au nombre de vingt et un (21) et sont énumérés ci-après par centre d'intérêt :

- non définition des emplois ;
- inefficacité d'un système d'évaluation des performances du personnel ;
- inexistance d'un plan de carrière ;
- absence de politique de suivi des nouveaux agents ;
- disparité des avantages octroyés aux agents de l'Etat;
- dévalorisation de la fonction Ressources Humaines;
- absence de la politique de mobilité du personnel ;
- frustration du personnel ;
- absence d'un mécanisme de valorisation des cadres ;
- non spécialisation des cadres dans les secteurs clés du ministère ;
- propension des agents à quitter le ministère du retour des formations diplômantes ;
- réduction d'années en années de l'effectif du personnel ;
- style de management inapproprié ;
- système de recrutement inadéquat ;
- non opérationnalisation du service des archives ;
- déficit de communication interne ;
- inexistance de manuel de procédure ;

Après cet état des lieux, il convient de regrouper les problèmes par centre d'intérêt afin d'en dégager les problématiques qui en découlent.

**Tableau 6** : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellé de la Problématique
1	Gestion des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- personnel insuffisant sur le plan quantitatif et qualitatif ;</li> <li>- non définition des emplois ;</li> <li>- inexistence d'un plan de carrière ;</li> <li>- absence de politique de suivi des nouveaux agents ;</li> <li>- disparité des avantages octroyés aux agents de l'Etat;</li> <li>- dévalorisation de la fonction Ressources Humaines;</li> <li>- absence de la politique de mobilité du personnel ;</li> <li>- frustration du personnel ;</li> </ul>	Gestion peu rigoureuse des Ressources Humaines	Problématique de la gestion optimale des Ressources Humaines
2	Fidélisation des agents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- forte sollicitation des agents à quitter le Ministère ;</li> <li>- inefficacité du système d'évaluation des performances du personnel ;</li> <li>- absence d'un mécanisme de valorisation des cadres ;</li> <li>- manque de cadre dans les secteurs clés du Ministère ;</li> <li>- non spécialisation des cadres dans les secteurs clés du ministère ;</li> <li>- propension des agents à quitter le ministère du retour des formations diplômantes ;</li> <li>- réduction d'années en années de l'effectif du personnel ;</li> <li>- style de management inapproprié ;</li> <li>- système de recrutement inadéquat.</li> </ul>	Baisse drastique de l'effectif du personnel	Problématique de la Fidélisation des cadres du Ministère des Sports
3	Fonctionnement des services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- non opérationnalisation du service des archives ;</li> <li>- déficit de communication interne ;</li> <li>- inexistence de manuel de procédure ;</li> </ul>	Mauvais fonctionnement des services	Problématique du fonctionnement efficace des services

Les problématiques possibles ayant été dégagées, nous procéderons au ciblage de la problématique de notre étude et adopterons une méthodologie de recherche. C'est l'objet du deuxième chapitre.

**CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET  
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Le deuxième chapitre est consacré d'une part, au cadre théorique de l'étude (argumentaire, justification du thème, objectifs et hypothèses de l'étude, revue de littérature) puis aux approches méthodologiques et collecte des données, d'autre part.

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

La présentation du cadre théorique précèdera celle de la méthodologie de l'étude.

Elle se focalisera sur le ciblage de la problématique, les objectifs et hypothèses de l'étude d'une part, puis des approches théoriques et de la revue de littérature d'autre part.

### **Paragraphe 1 : Ciblage et vision globale de la Problématique**

Nous faisons le ciblage de la problématique avant de passer à la détermination des objectifs et hypothèses de notre étude.

#### **A- Ciblage de la problématique**

Le ciblage de la problématique de notre étude passe par le choix et la justification de la problématique puis par sa spécification.

#### **1-Choix de l'étude**

##### **a-Choix de la thématique**

Les divers problèmes relevés à la suite de l'état des lieux de notre structure d'accueil laissent apparaître trois (03) différentes problématiques que le Ministère des Sports devrait appréhender et résoudre méthodiquement en vue d'assurer la gestion efficace des ressources humaines, financières et matérielles mises à sa disposition et offrir des prestations optimales aux usagers/clients.

La problématique 3 : la *problématique du fonctionnement efficace des services du ministère*, bien qu'importante, n'est pas pertinente pour résoudre les tares qui se sont sédimentées au fil des années dans le ministère et dont la racine se trouve enfouie dans le comportement des gestionnaires publics.

La problématique 1 : la *problématique de la gestion optimale des ressources humaines* du Ministère des Sports a déjà fait l'objet de recherche de licence professionnelle en 2012 et de master en 2008. Il n'est plus pertinent de la développer à nouveau de peur de parvenir aux mêmes conclusions.

La problématique 2 : Dans l'impossibilité d'embrasser toutes ces problématiques dans le cadre du présent mémoire, ce qui serait d'ailleurs fastidieux, nous avons jugé utile de concentrer nos réflexions sur celle qui nous intéresse le plus. C'est dans cette logique que nous avons choisi de retenir comme problématique à résoudre dans le cadre de notre étude, celle relative à la **Fidélisation des Cadres du Ministère des Sports**.

### **b- Justification de la problématique**

Aujourd'hui, les organisations évoluent dans un environnement de plus en plus concurrentiel, changeant et complexe. La rotation du personnel est favorisée par l'évolution de l'environnement économique et le retour de la croissance, et dans un contexte de forte innovation technologique. Chaque organisation cherche à tirer un avantage concurrentiel soit en motivant davantage, soit en fidélisant son personnel clé.

L'Administration Publique n'échappe guère à cette réalité. Bien que les procédures de recrutement et de gestion des agents de l'Etat diffèrent des exigences des entreprises privées, il importe cependant que les cadres de haut niveau commis à la gestion des services publics soient fidélisés afin d'offrir des prestations innovantes et de qualité aux usagers/ clients. Ce qui est vrai pour les sociétés privées, l'est aussi pour l'Administration Publique puisque l'environnement demeure le même.

Dans le contexte particulier du Ministère des Sports où le "turn – over" du personnel reste élevé à cause de la propension des cadres à quitter le ministère au profit des organisations aux conditions de vie et de travail plus attractives, **la problématique de la fidélisation du personnel** devrait devenir une préoccupation majeure.

Plus qu'un simple mot, la sédentarisation ou la fidélisation des cadres tend aujourd'hui à s'imposer comme une véritable pratique de dynamisation des organisations. Ainsi, l'exigence première est non seulement de recruter des ressources humaines de qualité présentant un haut niveau de qualification mais aussi de les fidéliser c'est-à-dire de réduire leur comportement d'absentéisme, de démission, de fuite vers d'autres entités et d'inciter les individus à agir conformément aux intérêts de leur organisation. Car, « ce qui distingue une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leurs compétences et leur créativité » (**Vermot-Gaud**, 1986).

Il en découle que l'hyper mobilité est nuisible à la performance des organisations publiques. A cette préoccupation, la politique de fidélisation des cadres apparaît comme une réponse de référence. Quels sont les préalables à mettre en œuvre pour réussir la fidélisation des cadres du Ministère des Sports ? Quelles sont les facteurs qui peuvent amener les cadres à rester fidèles au Ministère qui les emploie ? Quelles sont les mesures qui peuvent être prises pour associer les cadres à atteindre les objectifs stratégiques du ministère ? Autrement dit, quels sont les défis et perspectives de la mise en œuvre des systèmes de fidélisation des cadres du Ministère des Sports ?

Pour apporter notre pierre à la construction de l'édifice, nous avons choisi de réfléchir aux diverses interrogations ci-dessus en formulant notre thème de recherche comme suit : « **la fidélisation des cadres du Ministère des Sports : défis et perspectives** ».

Le choix de ce terme est notamment justifié par le fait qu'aucun des travaux de recherche antérieurement effectués sur le Ministère des Sports ne s'était intéressé au sujet que nous avons choisi. De plus, il s'agit d'une question d'actualité dans le Nouveau Management Public et donc un nouvel outil de gestion qui a suscité en nous une certaine curiosité.

La problématique à résoudre étant retenue, il convient de la spécifier et de préciser notre vision globale de sa résolution.

## 2- spécification de la problématique de l'étude

La problématique de fidélisation des cadres au Ministère des Sports, objet de notre recherche résulte des problèmes spécifiques précédemment répertoriés à savoir :

- 1- inefficacité du système d'évaluation des performances du personnel ;
- 2- absence d'un mécanisme de valorisation des cadres ;
- 3- non spécialisation des cadres dans les secteurs clés du ministère ;
- 4- propension des agents à quitter le ministère du retour des formations diplômantes ;
- 5- système de recrutement inadéquat ;
- 6- réduction drastique d'années en années de l'effectif du personnel ;
- 7 - style de management inapproprié.

L'analyse de ces problèmes nous amène à en écarter quatre (04) de la liste.

En effet, le problème d'**inefficacité du système d'évaluation des performances du personnel** peut être réglé plus facilement par les autorités du ministère en instaurant un système d'évaluation objectif et performant. Aussi, les réformes sont en cours pour évaluer systématiquement les directeurs centraux, techniques et déconcentrés de même que les Chefs de Service des Administrations publiques. Le ***problème relatif au système de recrutement inadéquat*** est important parce que bien avant de mettre en place une stratégie de fidélisation, il faut optimiser le processus de recrutement en choisissant des collaborateurs dont les aspirations correspondent parfaitement à la culture de l'organisation. Toutefois, nous ne pouvons pas le retenir car sa résolution ne dépend pas du ministère des Sports.

La ***propension des agents à quitter le ministère du retour des formations diplômantes*** et la ***réduction d'année en année de l'effectif du personnel*** constituent des conséquences de l'inexistence d'une politique de fidélisation des cadres du ministère

Par contre, les autres problèmes paraissent plus compliqués à résoudre étant donné qu'ils sont liés aux principaux aspects de la politique de fidélisation des cadres.

En effet, fidéliser un cadre c'est attirer ses talents, le maintenir, développer ses compétences et en vue de l'amener à s'investir dans la structure par son travail. Pour y parvenir, il faut mettre en place un *système de motivation adéquat*, un *plan de formation (spécialisation) performant* et un *style de management approprié*.

D'abord, une ***politique de valorisation des cadres*** est un préalable à toute politique de fidélisation. Il convient, bien évidemment que la structure soit claire sur les enjeux et tactiques et surtout sa volonté à s'engager dans une telle démarche ainsi que sa finalité. Cet engagement ne doit pas se limiter à quelques exhortations faites lors des assemblées ou des revues mais doit se manifester concrètement dans les faits. L'engagement au sommet de la hiérarchie sous-tend que les responsables aient pris conscience de la nécessité de la valorisation des cadres par la motivation et l'implication.

Ensuite, le problème relatif à la ***faible spécialisation des cadres du ministère*** nous paraît aussi important pour plusieurs raisons. En effet, un personnel formé et spécialisé dans les domaines stratégiques d'une organisation peut voir ses capacités renforcées, ses responsabilités accrues et en conséquence voir augmenté son attachement à la culture de cette organisation.

Dans ces conditions, une politique de formation et de spécialisation en liaison avec la culture de l'organisation est indispensable, d'où la nécessité de creuser davantage ce problème.

Enfin, le problème de *l'inadéquation du système actuel de management* du ministère par rapport à la politique de fidélisation des cadres du ministère paraît plus complexe à résoudre. En effet, le système de Fonction Publique de carrière dans lequel évoluent les structures de l'Administration Publique exige un style de management plus adapté susceptible de mobiliser les cadres en vue de la réalisation des objectifs préalablement.

Au regard de tout ce qui précède, il ressort que trois (03) problèmes spécifiques feront l'objet de notre étude dans le cadre de la problématique en résolution. Il s'agit de :

- 1- l'inexistence d'un système de valorisation des cadres ;
- 2- la faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du ministère ;
- 3- défaut d'un style de management approprié.

La problématique ayant été spécifiée, nous allons exposer notre vision globale de sa résolution.

## **B- VISION GLOBALE DE LA RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE**

Etant donné que les problèmes spécifiques constituent les manifestations évidentes du problème général, la résolution de ceux-ci impliquent donc celui du problème général à savoir : la baisse drastique de l'effectif du personnel du ministère. Ainsi, notre vision de résolution va préciser les approches génériques relatives à chaque problème spécifique d'une part, et les différentes séquences de résolution de la problématique d'autre part.

### **1- Vision globale**

- a- Approche théorique relative aux problèmes spécifiques n°1 : **inexistence d'un système de valorisation des cadres**

La mise en place d'un système de valorisation est un préalable à toute politique de fidélisation. Elle est déterminante pour permettre la motivation et l'implication de l'ensemble du personnel en vue d'accroître leurs capacités d'innovation et de développement de la structure. C'est pourquoi, la résolution du problème spécifique n° 1 sera fondée sur les *approches théoriques de motivation des ressources humaines*.

- b- Approche théorique relative au problème spécifique n°2 : **faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du ministère**

Une **politique d'optimisation de la formation des cadres** permettra la **spécialisation** des plus méritants dans les secteurs stratégiques relevant des domaines de compétence du ministère. Il convient alors de revoir les enjeux de la politique de formation diplômante au sein du ministère. Le ministère dispose déjà d'un plan de formation. Mais son élaboration n'a pas tenu compte des leviers relatifs à la fidélisation. Ainsi, la résolution du second problème spécifique sera fondée sur les *approches théoriques de la formation du personnel*.

- c- Approche théorique relative au problème spécifique n°3 : **défaut d'un style de management approprié**.

Dans la mise en œuvre d'un système de fidélisation des cadres, un **style de management participatif** basé sur une communication transparente et objective est une étape très importante au cours de laquelle le responsable hiérarchique et son collaborateur établissent des objectifs et négocient les moyens et les délais reçus pour les réaliser. Ce système formalise de nouveaux modes de relations au sein des organisations et visent à apporter clarification et adhésion dans les rapports hiérarchiques. Ainsi, pour la résolution du troisième problème spécifique, nous recourons à la théorie du **Management par objectif**.

La vision globale de résolution étant précisée, exposons à présent les séquences que comprendra la résolution de la problématique.

## 2- Séquences de résolution de la problématique

La vision globale de résolution exposée ci-dessus sera concrétisée à travers une démarche de recherche structurée en deux comprenant chacune cinq étapes.

### a- **Présentation du cadre théorique**

Au cours de cette première phase, il s'agira successivement de :

- fixer les objectifs de l'étude suivant les problèmes à résoudre ;
- identifier les causes et hypothèses relatives à chaque problème ;
- construire le tableau de Bord de l'Etude ;
- faire la revue de littérature ;

- présenter la méthodologie adoptée.

#### **b- Etablissement du diagnostic et exposé des approches de solutions**

Pendant cette phase, nous aurons essentiellement à :

- collecter et traiter les données ;
- analyser les données réunies puis établir le diagnostic qui en découle ;
- exposer nos approches de solutions ;
- formuler des recommandations pour la mise en œuvre desdites solutions ;
- élaborer un tableau de synthèse de l'étude.

### **Paragraphe 2 : Objectifs, Hypothèses et Revue de littérature**

Cette partie traite les objectifs et les hypothèses de l'étude ; le tableau de bord et enfin la revue de littérature.

#### **A- Objectifs et Hypothèses de l'étude**

##### *1- Les objectifs de l'étude*

Les objectifs de l'étude se déclinent en objectif général et en objectifs spécifiques.

##### **a- Objectif général**

Notre étude a pour objectif général de contribuer à la mise en place d'un mécanisme de fidélisation des cadres du Ministère des Sports.

##### **b- objectifs spécifiques**

De façon spécifique, notre étude vise à :

- susciter l'élaboration d'un mécanisme de valorisation des cadres au Ministère des Sports (**OS1**) ;  
proposer un dispositif de formation professionnelle continue approprié au besoin de développement des services et des agents (**OS2**) ;  
suggérer des leviers de management participatif axé sur les objectifs (**OS3**).

Pour atteindre ces objectifs, il importe d'identifier les causes possibles de chaque problème et de trouver des hypothèses devant conduire à leur résolution.

## 2- Hypothèses de recherche

Avant de formuler les hypothèses de recherche, il s'avère nécessaire d'identifier les causes possibles liées à chaque problème spécifique.

Formulation des causes hypothèses liées au problème spécifique 1 "inexistence d'un système de valorisation des cadres" ;

Sur la base de nos observations exploratoires, nous pouvons citer trois (03) causes liées au problème spécifique 1 relatif à l'absence d'un système de valorisation des cadres. Ce sont :

- l'indifférence des dirigeants face à la fuite des talents ;
- la méconnaissance par les responsables de l'enjeu de la valorisation des talents ;
- la non appropriation de la démarche de valorisation des cadres.

"L'indifférence des dirigeants face à la fuite des talents" comme étant la cause de l'absence d'un système de valorisation est plausible. En effet, l'impulsion des ressources humaines étant une fonction essentielle de gestion des ressources humaines, la décision de valorisation les cadres devrait provenir de la volonté manifeste des dirigeants. On n'en déduit donc, que l'indifférence de ces derniers peut justifier le laisser –aller des agents qui demandent à quitter le ministère. Mais cette cause ne justifie pas à elle seule la non valorisation des talents. Ceci nous amène à écarter cette première hypothèse.

Quant à la "méconnaissance par les responsables de l'enjeu de la valorisation des talents", elle peut être objectivement retenue comme cause du problème. En effet, plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que la valorisation des cadres est un gain en matière de gestion optimale du personnel. La fuite des talents étant contre-productif, pour le développement de la structure, la maîtrise de l'enjeu de la valorisation pourrait inciter les dirigeants à mettre en place des mécanismes en place pour y parvenir. Mais il est toujours possible, que quoique conscient de l'enjeu de la valorisation les cadres ne soient pas toujours valorisés. Mais il ne suffit pas d'être conscient d'une chose pour l'avoir. C'est dire donc que cette cause n'est pas suffisamment convaincante pour la formulation de notre hypothèse.

Par contre, il nous paraît plus acceptable de considérer la "non appropriation de la démarche de valorisation des cadres" comme étant la cause de l'absence d'un système de

valorisation. En effet, nous pensons que si les membres à divers niveau de l'encadrement du ministère connaissaient la démarche de valorisation, un comité aurait été mis en place à cet effet.

Au regard de tout ce qui précède, nous pensons que la dernière cause justifie le problème spécifique 1. C'est pourquoi, l'hypothèse y relative sera libellée comme suit :

***L'absence d'un système de valorisation des cadres*** est due à la ***méconnaissance de la démarche de valorisation des cadres (HS 1)***.

**Formulation des causes et hypothèses liées au problème spécifique 2 'faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du ministère'**

Considérant nos observations de stage, nous pensons que la faible spécialisation dans les secteurs clés du ministère pourrait s'expliquer par :

- l'inexistence d'un plan de carrière approprié ;
- l'insuffisance des avantages octroyés au Ministère des Sports comparativement aux autres départements ;
- absence de politique de promotion après la formation.

Retenir l'absence d'un plan de carrière approprié comme cause probable du problème 2 n'est tout à fait erroné.

Le plan de carrière est un excellent outil de gestion des Ressources Humaines qui permet de suivre le développement de la carrière d'un agent depuis sa titularisation jusqu'à son admission à la retraite. Ainsi, un plan de carrière bien élaboré compatible avec les besoins de développement des agents et de la structure peut constituer un puissant moteur de motivation.

Mais, la deuxième hypothèse nous paraît plus plausible en ce sens qu'au regard de la sociologie des Béninois, les avantages notamment pécuniaires sont très déterminants dans leur comportement. Ainsi, les agents aiment à se faire former et se spécialiser dans des domaines où ils pourront obtenir beaucoup plus d'avantages. Toutefois, nous pensons que la troisième cause est plus convaincante car elle englobe les deux premières. En effet, mettre en place un système de promotion des cadres après formation suppose de tenir compte d'un plan de carrière mais aussi, de motiver par des avantages comparatifs.

Au regard de ce qui précède, nous pourrions formuler l'hypothèse relative au deuxième problème spécifique ainsi qu'il suit :

*La faible spécialisation des agents dans les secteurs clés du ministère s'explique par l'inexistence des mesures de promotion des agents après leur formation (HS 2).*

**Formulation des causes et hypothèses liées au problème spécifique 3 " défaut d'un bon style de management"**

En se basant sur nos observations de stage, nous pensons que le défaut d'un style de management approprié peut s'expliquer par :

- le déficit de communication interne ;
- la dévalorisation des relations humaines ;
- l'absence d'un bon leadership.

La fidélité ne peut être imposée. Même si tous les autres leviers de fidélisation à savoir :

L'intérêt du travail, l'enjeu de la rémunération, le défi des perspectives d'évolution sont réunis, ils ne suffisent pas face à des relations tendues avec la hiérarchie, à un mauvais climat social, à un manque de reconnaissance ou à des valeurs non partagées. C'est dire que la dévalorisation des relations humaines peut expliquer le défaut d'un style de management approprié tout comme l'absence d'une communication valorisante. Ces deux causes paraissent donc plausibles car tout ce qui renforce les liens humains donne du sens et crée un sentiment d'appartenance, nourrit la satisfaction et fidélise. Mais il est aisé de reconnaître que la dernière cause est plus convaincante car un leader, éclairé, au-delà de sa capacité à communiquer efficacement et à mobiliser, les ressources humaines, est garant de son collaborateur et du développement de sa structure. Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons formuler l'hypothèse relative au troisième problème spécifique ainsi qu'il suit : *"le défaut d'un style de management approprié s'explique par l'absence d'un style de management (HS 3).*

Les objectifs et hypothèses ainsi définis, nous pouvons présenter le tableau de bord de notre étude.

**B – Tableau de bord de l'Etude**

Il présente l'ensemble de la réflexion menée jusqu'à la formulation des hypothèses.  
Son contenu se trouve à la page suivante.

**Tableau n°7:** Tableau de bord de l'étude sur la Fidélisation des Cadres du Ministère des Sports : défis et perspectives

Niveaux d'analyse	Problématique		Objectifs	Causes	Hypothèses
<b>Niveau général</b>	<b>Problème général</b> Fuite des talents du Ministère des Sports		<b>Objectif Général</b> Contribuer à la mise en place d'un mécanisme de fidélisation des cadres du Ministère des Sports	---	---
<b>Niveaux spécifiques</b>	1	<b>Problème Spécifique 1</b> Inexistence d'une politique de valorisation des cadres	<b>Objectif Spécifique 1</b> Susciter l'élaboration d'une politique de valorisation des cadres	<b>Cause Spécifique 1</b> Méconnaissance de la démarche de valorisation par les responsables	<b>Hypothèse Spécifique 1</b> L'inexistence d'une politique de valorisation des cadres est due à la méconnaissance de la démarche par les responsables
	2	<b>Problème Spécifique 2</b> Faible spécialisation des cadres dans les secteurs prioritaires du Ministère des Sports	<b>Objectif Spécifique 2</b> Proposer un dispositif de formation professionnelle continue adapté au besoin des cadres et du ministère	<b>Cause Spécifique 2</b> Inexistence d'une politique de promotion des cadres après formation	<b>Hypothèse Spécifique 2</b> La faible spécialisation des cadres dans les secteurs prioritaires du Ministère des Sports s'explique par l'inexistence d'une politique de promotion des cadres après formation
	3	<b>Problème Spécifique 3</b> Défaut d'un style de management approprié	<b>Objectif Spécifique 3</b> Suggérer un style de management participatif par objectif	<b>Cause Spécifique 3</b> Absence d'un bon leadership	<b>Hypothèse Spécifique 3</b> le défaut d'un style de management approprié est dû à l'absence d'un bon leadership

### C- La revue de la littérature

La revue de littérature permet de s'assurer, dans le cadre d'un travail scientifique, de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. En ce qui nous concerne, les problèmes à résoudre se présentent comme suit :

- inexistence d'un système de valorisation des cadres (PS n° 1) ;
- faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du ministère (PS n°2) ;
- défaut d'un style de management approprié (PS n° 3).

Rappelons aussi que dans notre vision globale de résolution de la problématique, nous avons retenu par rapport à ces problèmes spécifiques, les approches génériques ci-après :

- Approche théorique fondée sur les théories de motivation des ressources humaines
- Approche théorique fondée sur la formation du personnel ;
- Approche théorique relative au management par objectif.

Soulignons que toutes ces approches sont sous le couvert de la thématique du problème général, à savoir le management des organisations. Pour ce faire, il s'agira d'exposer les contributions antérieures liées aux problèmes spécifiques à résoudre.

#### 1. Contributions antérieures relatives au problème d'inexistence d'un système de valorisation des cadres

L'un des principes de base du management s'appuie sur l'idée que le rendement d'une personne est fonction non seulement de son niveau de compétence mais aussi de sa motivation. **Efficacité d'un salarié = Compétence x Motivation.** Ainsi, selon **Hellriegel, Slocum et Woodman (2006)**, aucune tâche ne peut être accomplie avec succès si la personne qui en est chargée ne possède pas la compétence nécessaire et une certaine motivation. C'est dire que la motivation du personnel demeure un facteur important pour la fidélisation des cadres. C'est ce que renchérit **Pinet (2009)**, lorsqu'il mentionne « *la non-motivation du personnel* » parmi les dix principales causes d'échec d'une motivation.

Comment alors motiver le personnel dans un contexte de mise en œuvre d'un système de fidélisation de cadres ? La réponse à cette interrogation se trouve dans l'un des huit principes du management de la qualité (Cf. **annexe n° 5**), à savoir le **principe de l'implication du personnel** qui s'énonce selon la norme ISO 9004 : 2009 comme suit : « *Les personnes à tous*

*niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ».*

En quoi l'implication du personnel peut-il motiver ce dernier ? Pour **Yaakoubi-Khelifa (2011 : 121)**,

*L'implication est à rapprocher de la motivation et de la satisfaction : l'implication est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction. L'implication dépend de nombreux facteurs tels que le développement des compétences (la formation), le niveau de satisfaction des agents, le style de leadership, la reconnaissance, la récompense, etc..*

A sa suite, **Chevalier (2009 : 308)** présente le concept de l'implication du personnel comme étant « l'optimisation de la contribution des collaborateurs grâce au développement de leurs capacités et à leur responsabilisation ». La mise en œuvre du concept repose selon lui sur les trois aspects suivants :

*la planification et la gestion des personnels de manière transparente (i), l'identification, le développement et l'utilisation des compétences des personnels (ii), l'implication des collaborateurs en développant le dialogue, la responsabilisation et la délégation de pouvoir (iii).*

Pour ce qui est de la théorie Y *l'individu est associé aux objectifs de son organisation, il donnera spontanément le meilleur de lui-même sans qu'il y ait besoin de contrôle ni sanction.*

A la lumière de tout ce qui précède, nous retenons que la motivation du personnel dans un contexte de fidélisation des talents peut être obtenue même en l'absence d'incitations financières. Mais, il ne serait pas superflu d'instituer au Ministère des Sports quelques primes pour fidéliser les agents.

## **2- Contributions antérieures relatives au problème de la faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du ministère**

La formation est un concept de base de la GRH. L'une des définitions qui revient souvent dans les études sur la formation a été proposée par **Nadler (1984)**, selon qui la formation est l'apprentissage offert afin d'améliorer le rendement au poste actuellement occupé.

Pour **Sekiou (1986)**, elle est un ensemble d'actions, de moyens, méthodes et supports à l'aide desquels les travailleurs sont invités à améliorer leurs connaissances, comportements, attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures.

**Armstrong (1999 : 507)** est plus précis et selon lui, la formation est « la modification systématique du comportement grâce à l'apprentissage qui intervient à la suite de la formation, de l'instruction, du développement et de l'expérience programmée ». **Citeau (2005 : 113)** va plus loin en montrant que :

*la formation professionnelle continue constitue l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. Elle se doit donc d'apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développement de l'Entreprise et de ses salariés. Elle est également considérée comme l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle.*

La formation professionnelle apparaît alors comme un outil stratégique de performance des entreprises. Elle a connu une véritable révolution à travers les temps et a réussi à s'imposer comme moyen incontournable de développement de l'entreprise et d'épanouissement des travailleurs.

La formation peut-elle être efficace sans un plan conforme, adéquat ?

C'est à cette préoccupation que répond **Citeau (2002)**, en énonçant que la définition et la gestion de la formation s'articulent autour du plan de formation. Il est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise.

Pour **Chaminade (2005)**, le plan de formation est un plan d'actions de développement des compétences qui regroupe toutes les formations planifiées, structurées en fonction des axes prioritaires en lien avec la stratégie de l'entreprise en fonction des besoins collectifs et des attentes individuelles de formation.

Le cadre ne peut se spécialiser qu'à travers une formation professionnelle qu'elle soit qualifiante ou diplômante. La spécialisation professionnelle des cadres est donc un investissement incontournable dans la stratégie de gestion des ressources humaines.

C'est pourquoi **Terry et Franklin (1985 : 459)** affirment :

*avoir les meilleurs dirigeants possibles est un bon investissement, et les efforts déployés délibérément à cette fin sont particulièrement rentables. Ici on assimilera la formation des dirigeants à l'application d'actions planifiées visant à maintenir à niveau et à améliorer les dirigeants de sorte qu'ils puissent atteindre plus efficacement les objectifs de l'Entreprise.*

Au total, nous retenons à l'instar de **Sainsaulieu (1987)**, et de **Citeau (2002)**, que la formation est un véritable vecteur de développement aussi bien de l'entreprise que du salarié.

Si le Ministère des Sports veut mettre en place un mécanisme de fidélisation de ses cadres afin de parer à la fuite des talents, ce mécanisme doit prendre en compte la politique de spécialisation des cadres.

### **3- Contributions antérieures relatives au défaut d'un style de management approprié**

Pour **Drucker (1954 : 165)**, le Management par objectifs est :

*un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun. C'est une philosophie du management qui repose sur deux principes essentiels. D'une part, tout manager, du directeur général à l'agent de maîtrise, doit avoir des objectifs formalisés et déclinés du but de l'organisation. D'autre part, si chaque manager doit être tenu responsable des résultats de son activité, c'est à lui, et à lui seul, de contrôler ce qu'il fait pour atteindre ses objectifs. La déclinaison en cascade des objectifs opérationnalise le but de la structure. Elle le convertit en cibles à atteindre le long de la ligne hiérarchique. Les objectifs permettent de mesurer la performance de chacun des contributeurs. On n'est jamais performant dans l'absolu,*

*toujours par rapport à quelque chose. Dans le MPO, la performance est mesurée à partir du résultat du travail, pas la manière de le réaliser. Est performant celui qui, à l'issue d'une période donnée, produit des résultats à la hauteur des objectifs fixés dans le cadre des ressources allouées à cet effet.*

Pour Drucker donc, sans objectif, point de performance. Tout se résume dans l'acronyme SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel). C'est la formule magique pour fixer des objectifs pertinents.

Toujours pour **Drucker (1954)**, le système de management par objectifs (Management by Objectives) présuppose que les mentalités changent et que les individus ne considèrent plus qu'ils sont là pour exécuter une somme de tâches, mais qu'ils sont là pour atteindre l'objectif de leur poste de travail. Il anticipe en cela la théorie de la motivation de **Hertzberg (1959)** qui stipule que pour être motivé au travail, l'être humain a besoin de connaître le rôle de son poste dans la marche de l'entreprise et d'assumer la responsabilité des résultats qu'il doit obtenir.

**Gélinier (1968)** complètera ce système qui s'appellera désormais la Direction Participative Par Objectif (la DPPO) qui est selon lui, le mode de management le plus adapté au contexte des organisations. A ce moment-là, l'avantage concurrentiel réside d'abord dans la motivation des hommes, analyse le consultant, qui définit la DPPO comme le style de management qui organise méthodiquement chez chaque membre du personnel une forte motivation fondée moins sur la contrainte que sur l'identification entre les besoins de développement de chacun et les objectifs professionnels que l'organisation lui propose.

**Locke (1968)** pense que le salarié a des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre. Il a conclu que la fixation des objectifs dans une entreprise améliorerait la performance des employés quand elle est faite dans les conditions idéales.

La direction par objectif est un outil de gestion assez bien adapté aux organisations publiques. A en croire **Auby (1996 : 13)**, « le Management Par Objectifs se fonde sur un processus par lequel un responsable hiérarchique et son collaborateur établissent des objectifs et négocient les moyens et les délais reçus pour les réaliser ». Pour lui, la pratique du management par objectif peut être représentée sous la forme d'un cycle qui se décompose en cinq phases à savoir :

- la définition de la politique de l'organisation ;
- la déclinaison de la politique par déclinaison ;  
la traduction de politique en objectifs et plans d'actions par unités de travail ;
- la consolidation et arbitrage par direction ;
- la consolidation et arbitrage pour l'ensemble de l'organisation. (Confère Annexe n° 6)

A la lumière de ce qui précède, pour que l'agent au travail soit plus performant, le nombre de conflits en diminution, et qu'objectifs personnels et organisationnels se rapprochent, il faut développer au Ministère des Sports, un nouveau management, celui participatif qui respecte le besoin de chacun d'être reconnu en tant qu'être humain. Il se base donc sur cinq principes fondamentaux qui permettent de concrétiser les valeurs à savoir :

- mobiliser le personnel ;
- mettre en place une politique de développement du personnel ;
- déléguer le pouvoir ;
- rendre autonome les équipes ;
- mettre en place une régulation.

Il requiert donc cinq qualités telles que : le sens de l'écoute, la communication, le respect de l'autre, le dialogue et la délégation.

Tout d'abord, ce type de management fait participer le salarié à l'élaboration de son travail. Ce n'est plus le manager qui définit des tâches et les distribue ensuite à son équipe mais bien le duo manager-salarié qui déterminent les objectifs à atteindre ainsi que les différents travaux qui vont permettre d'y parvenir. Ce mode de fonctionnement permet donc au salarié de s'impliquer davantage mais également à améliorer la communication avec son manager qui devient un allié plus qu'un donneur d'ordre.

Nous pouvons retenir que le Management par Objectif concilie **motivation** et **implication**. Loin d'être une théorie, il constitue le levier permettant la mise en place du changement. Le modèle du Management participatif reste évolutif et peut s'adapter à n'importe quel type d'entreprise et donc à celle du Ministère des Sports.

## **Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude**

La démarche méthodologique adoptée pour conduire nos recherches comporte deux dimensions : une dimension empirique et une dimension théorique.

## **Paragraphe 1 : Définition du type de recherche et approche empirique**

Cette partie présente le type de recherche et la démarche empirique empruntée.

### **A- Type de recherche**

Compte tenu de la réalité sur le terrain où notre stage s'est déroulé et sur la base des problèmes existants, nous avons opté pour une recherche appliquée. Ce type de recherche vise à offrir une solution à des problèmes très spécifiques, un problème étant un état constaté entre une situation présente insatisfaisante et une situation future souhaitée. Pour y parvenir deux (02) types de recherches ont été retenus à savoir la recherche documentaire et la recherche quantitative.

#### **1- Nature de la recherche**

Nous avons privilégié une recherche quantitative simple par administration d'un questionnaire préalablement élaboré sur un échantillon défini. Lors de l'élaboration du questionnaire, nous avons privilégié les questions fondamentales afférentes aux problèmes en résolution. Avant d'administrer le questionnaire, nous l'avons testé auprès d'un petit nombre de personnes. Cela nous a permis de l'améliorer et de l'adapter réellement au contexte de l'étude.

#### **2- Moyen de mobilisation des données**

Il a consisté à passer en revue les différentes théories existantes relatives aux différents problèmes spécifiques relevés. Pour cela, nous avons eu recours à des sources de données telles que les revues scientifiques de l'Administration publique, les références bibliographiques ainsi que d'autres publications qui ont également soutenu nos recherches. Cette recherche nous a permis d'identifier les approches à utiliser, les éléments nécessaires à la rédaction du cadre théorique de notre travail.

#### **2- Approche empirique**

Par définition, une approche empirique est celle qui s'appuie essentiellement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'expliquer la méthodologie utilisée pour la vérification de nos hypothèses. Ainsi, nous allons successivement :

- définir les objectifs de la collecte des données ;
- identifier le cadre de la recherche et la population mère ;

- repérer les données à mobiliser ;
- présenter la conception du questionnaire ;
- présenter les techniques de traitement des données.

## **1- Objectifs de la collecte des données**

L'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données relatives aux causes réelles des problèmes identifiés. Par cette démarche méthodologique, il s'agit de façon spécifique de voir si :

- L'absence d'un système de valorisation des cadres est due à la méconnaissance de la démarche de valorisation des cadres ;
- La faible spécialisation des agents dans les secteurs clés du Ministère s'explique par l'inexistence des mesures de promotion des agents après leur formation ;
- Le défaut d'un style de management approprié est la cause de l'absence d'un style de management.

## **2- Cadre de l'enquête et population ciblée**

Notre enquête s'est déroulée au Ministère des Sports, notamment dans ses directions centrales, techniques et organismes sous tutelles. La population mère est composée de l'ensemble du personnel dudit Ministère, soit cent quatre-vingt-deux (182) agents, toutes catégories confondues.

## **3- Echantillon**

L'échantillon est une fraction représentative d'une population destinée à être étudiée par sondage.

En effet, l'échantillonnage représentatif de la population mère identifiée pour notre enquête est composé de cinquante (50) agents notamment des responsables hiérarchiques et /ou chefs de service concernés par la fidélisation des cadres. **(Voir tableau en Annexe n°8)**

Cet échantillon a été constitué au moyen de la technique non probabiliste d'échantillonnage par choix raisonné ou encore appelée choix intentionnel. En effet, le choix raisonné est fait en fonction de l'orientation que le chercheur veut donner à ses investigations en ciblant dans la population mère, certaines personnes qui pourront fournir aisément les

informations ou donner dont il a besoin dans le cadre de ses enquêtes. Cette technique prend beaucoup plus en compte l'exemplarité de l'échantillon que sa représentativité.

#### **4- Technique de collecte et spécification des données recueillies**

Pour vérifier les hypothèses émises, nous avons utilisé la technique du sondage comme procédé de collecte de données. Ce sondage a été réalisé au moyen d'un questionnaire. Les données recueillies sont relatives aux facteurs explicatifs des problèmes spécifiques en résolution, à savoir :

- l'absence d'un système de valorisation des cadres;
- la faible spécialisation des agents dans les secteurs clés du Ministère ;
- le défaut d'un style de management approprié.

#### **5- Conception du questionnaire**

Le questionnaire a été retenu comme instrument de mesure afin de mieux apprécier les variables et de contrôler les informations recueillies lors du stage. Dans le souci d'une meilleure compréhension, nous avons conçu notre questionnaire (**voir annexe n°9**) essentiellement par rapport aux questions fondamentales dont les réponses permettront de vérifier les hypothèses. Il s'agit des questions fermées et des questions ouvertes. Pour les questions fermées, les personnes interrogées doivent cocher une et une seule case. Quant à celles ouvertes, elles sont relatives aux suggestions.

#### **6- Techniques de dépouillement et de traitement des données**

Les données recueillies, par le biais du questionnaire administré à l'échantillon retenu, ont été dépouillées et traitées de façon manuelle.

Quant au traitement des données, nous avons eu recours à SPSS 17.0 afin de les présenter dans un tableau. L'analyse des résultats obtenus, la détermination des pourcentages et leur comparaison aux seuils de décisions ont permis de tirer les conclusions qui s'imposent.

#### **7- Outils d'analyse et de présentation des données**

Les résultats d'enquête sont présentés sous forme de tableaux et de graphiques avec les différents pourcentages. La méthode d'analyse utilisée est l'analyse descriptive.

Les résultats obtenus ont été analysés selon qu'il s'agisse de questions fermées ou ouvertes. Pour les questions fermées, la méthode de tri à plat est adoptée. Quant aux questions ouvertes, elles sont appréciées en fonction des réponses fournies par les enquêtés.

La dimension empirique de la méthodologie étant sue, que retenir de celle théorique ?

## **B- Dimension théorique de la méthodologie**

Il s'agira ici de procéder aux choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques en résolution en précisant les théories et les seuils de décision retenus.

### **1. Choix théorique lié au problème de l'inexistence d'un système de valorisation des cadres**

#### ***a. Présentation des théories retenues***

Pour résoudre le problème n° 2, nous retiendrons les approches de **Yaakoubi-Khelifa** et de **Chevalier** dont les concepts se complètent. En effet, selon le premier, l'implication du personnel est la cause de la motivation et la conséquence de la satisfaction du personnel dans un contexte de fidélisation des cadres. Il indique de plus, les moyens à utiliser pour assurer l'implication du personnel à savoir : *le développement des compétences (la formation), le niveau de satisfaction des agents, le style de leadership, la reconnaissance, la récompense, etc.*». Pour le second, la mise en oeuvre du concept d'implication du personnel repose sur les trois aspects suivants « *la planification et la gestion des personnels de manière transparente (i), l'identification, le développement et l'utilisation des compétences des personnels (ii), l'implication des collaborateurs en développant le dialogue, la responsabilisation et la délégation de pouvoir (iii)* ».

#### ***b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème n° 1***

Pour vérifier l'hypothèse relative au problème n° 1, le seuil de décision que nous fixons est de retenir toute cause qui obtiendra **le poids le plus élevé**, donc identifiée par la majorité des enquêtés. La question fondamentale posée à cet effet est la question n° 2 du point III du questionnaire.

### **2. Choix théorique lié à la faible spécialisation des agents dans les secteurs clés du Ministère**

#### ***a. Présentation de la théorie retenue***

L'approche théorique qui sera retenue pour analyser le problème de spécialisation des agents dans les secteurs clés du Ministère est, celle de **Citeau (2002)**. En réalité, la formation professionnelle apparaît alors comme un outil stratégique de performance des entreprises. Elle a connu une véritable révolution à travers les temps et a réussi à s'imposer comme moyen incontournable de développement de l'entreprise et d'épanouissement des travailleurs.

***b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème n° 2***

Pour vérifier l'hypothèse liée au problème n° 2, nous avons fixé comme seuil de décision, le maintien de tout item qui aura recueilli **au moins 50 % des avis**. La question fondamentale servant à vérifier notre hypothèse est la question n° 3 du point IV du questionnaire.

**3. Choix théorique lié au problème de défaut d'un style de management approprié**

***a. Présentation des théories retenues***

Pour la résolution de ce problème, nous retiendrons l'approche théorique de **Jean-François AUBY**. En effet, selon lui, la directive participative par objectif est un outil de gestion assez bien adapté aux organisations publiques. Elle formalise de nouveaux modes de relation au sein des organisations et vise à apporter clarification et adhésion dans les rapports hiérarchiques.

***b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème n° 3***

Le seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème n° 3 est de retenir tout item qui obtiendra **le poids le plus élevé, donc identifiée par la majorité** des enquêtés. La question fondamentale posée pour vérifier notre hypothèse est la question n° 3 du point V du questionnaire.

Le cadre théorique et la démarche méthodologique de l'étude étant présentés, nous allons passer à l'exposé des résultats de nos enquêtes. Une fois les résultats présentés, le diagnostic sera établi et nous ferons les propositions subséquentes.

**Paragraphe 2 : Préparation de l'enquête, difficultés rencontrées et seuils de décision**

Le processus de réalisation des enquêtes, les difficultés et limites liées à cette réalisation ainsi que les seuils de décision feront l'objet de ce paragraphe.

**A- Conditions de réalisation de l'enquête et difficultés rencontrées**

Lors de l'élaboration du questionnaire, nous avons privilégié les questions fondamentales afférentes au problème en résolution. Avant de l'administrer, nous l'avons testé auprès d'un groupe restreint de la population cible. Cela nous a permis de l'améliorer et de l'adapter réellement au contexte de l'étude.

### **B- Difficultés rencontrées et Limites des données**

Notre difficulté majeure a été la réticence des cadres à mettre les documents confidentiels à notre disposition.

Il convient également de souligner qu'au cours de la période de recherche, parmi les questionnaires distribués, certains ont été mal remplis malgré les consignes. Cette situation n'a pas facilité le travail. Toutefois, ces difficultés n'affectent en rien les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites de ces informations.

### **C- Seuils de décision**

L'approche théorique nous a permis de faire une analyse critique et de chercher des résolutions correspondantes aux trois (03) problèmes spécifiques retenus.

La cause retenue après nos investigations est celle conforme aux opinions émises par la majorité des répondants ou la cause qui réunit plus de 50 % des réponses.

**CHAPITRE 3 : DU CADRE EMPIRIQUE DE  
L'ETUDE (RESULTATS ET ANALYSES) AUX  
RECOMMANDATIONS**

Ce chapitre présente les résultats, l'analyse des résultats et l'établissement du diagnostic (section 1), les approches de solutions et conditions de mise en œuvre pour la résolution de la problématique de l'étude (section 2).

## **Section 1 : Présentation, analyse des résultats et établissement du diagnostic**

Nous abordons dans cette section, la présentation et l'analyse des résultats dans un premier temps. Cette étape nous a permis dans un second temps de dégager le diagnostic lié à la fidélisation des cadres du MSp afin de proposer des solutions pour son amélioration.

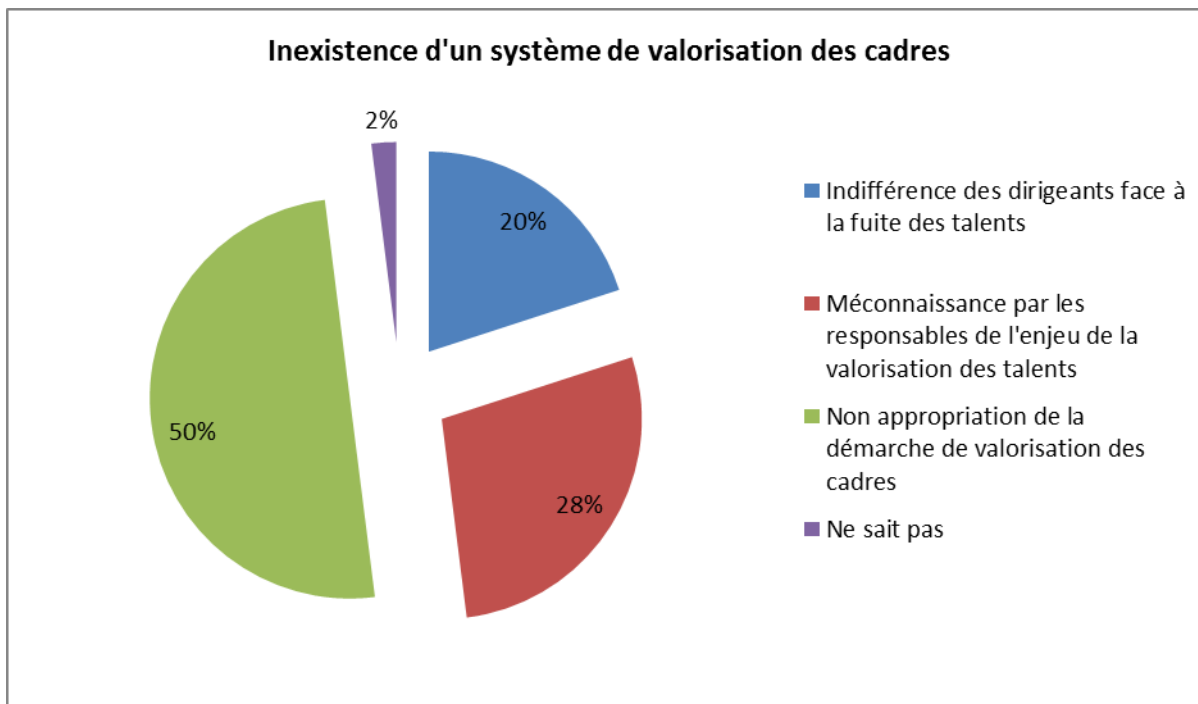
### **Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats d'enquête**

La présentation et l'analyse des résultats des enquêtes ont permis de vérifier les hypothèses émises. Elles ont été faites par rapport à chacun des problèmes en résolution.

#### **A- Présentation et analyse des données liées à l'inexistence d'un système de valorisation des cadres**

##### **1- Présentation des données**

**Figure n°1 : Avis des enquêtés sur l'inexistence d'un système de valorisation des cadres**



## **2- Analyse des données**

D'après la figure n° 1, 20% des personnes enquêtées expliquent l'inexistence d'un système de valorisation des cadres au ministère des sports par l'indifférence des dirigeants face à la fuite des talents. Pour 28 % des enquêtés, elle est due à la méconnaissance par les responsables de l'enjeu de la valorisation des talents alors que 50 % trouvent sa cause dans la non appropriation de la démarche de valorisation des cadres. 2% ne se sont pas prononcés.

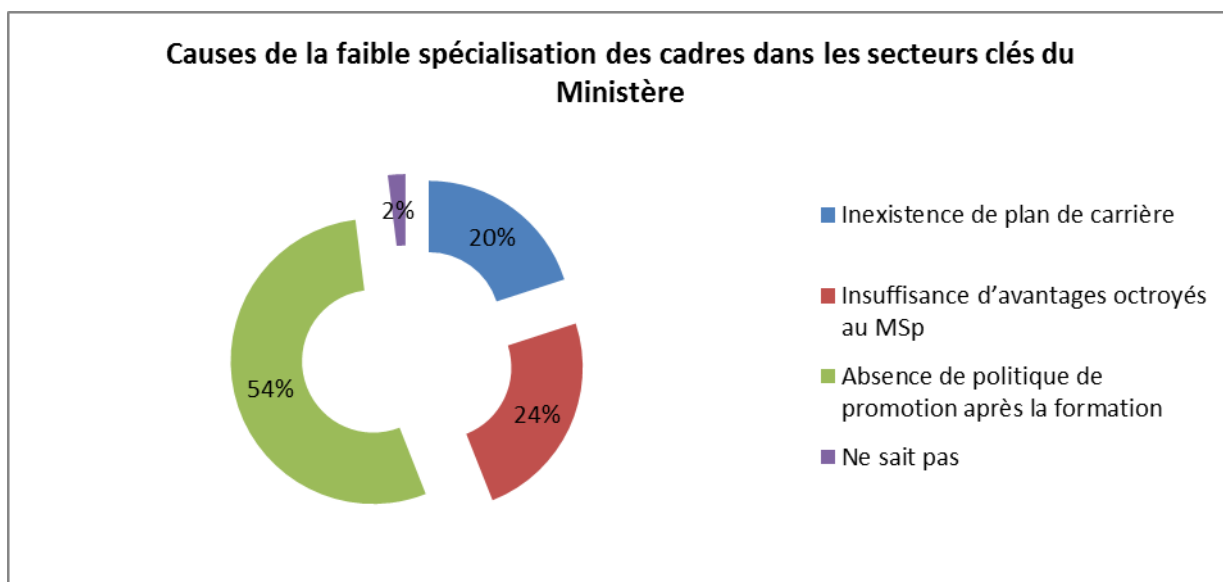
Ainsi, nous pouvons conclure d'après les enquêtés que le facteur explicatif fondamental de l'inexistence d'un mécanisme de valorisation des cadres est « *la non appropriation de la démarche de valorisation des cadres* ».

## **B- Présentation et analyse des données liées à la faible spécialisation des agents dans les secteurs clés du ministère**

### **1- Présentation des données**

A la question spécifique de savoir comment les enquêtés peuvent apprécier la faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du Ministère, les réponses se présentent comme suit :

**Figure n°2 : Causes de la faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du Ministère**



Source : Résultat de nos enquêtes, octobre 2016

## **2- Analyse des données**

Il ressort de la figure n° 2 que :

- 20 % des enquêtés estiment que la faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du Ministère est due à l'inexistence de plan de carrière ;
- 24 % des enquêtés l'expliquent par l'insuffisance d'avantages octroyés au Ministère des Sports ;
- 54 % le justifient par l'absence de politique de promotion après la formation ;
- 2 % n'ont pas émis leur point de vue.

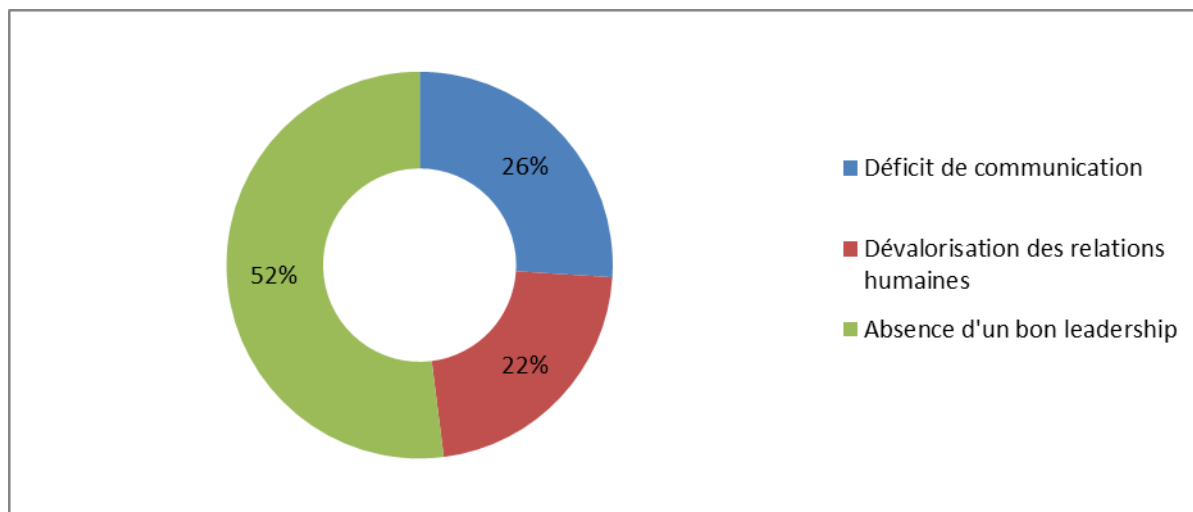
De ces résultats, nous pouvons déduire que plus de la moitié des personnes enquêtées soit 54% estiment que la faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du Ministère s'explique par l'absence d'une politique de promotion après la formation.

## **C- Présentation et analyse des données relatives au défaut d'un style de management approprié**

### **1- Présentation des données**

Les résultats des enquêtes par rapport au défaut de style de management approprié sont présentés dans la figure ci-contre.

**Figure n°3 : Mobiles de défaut de style de management approprié**



Source : enquêtes personnelles

## **2- Analyse des données**

Il ressort des données de la figure n°3 que le facteur explicatif fondamental de défaut de style de management approprié est l'absence d'un bon leadership.

D'après cette figure, 26% des personnes enquêtées expliquent le défaut de style de management au ministère des sports par le déficit de communication alors que 22 % le justifie par la dévalorisation des relations humaines. Pendant que 52 % trouvent sa cause dans l'absence d'un bon leadership.

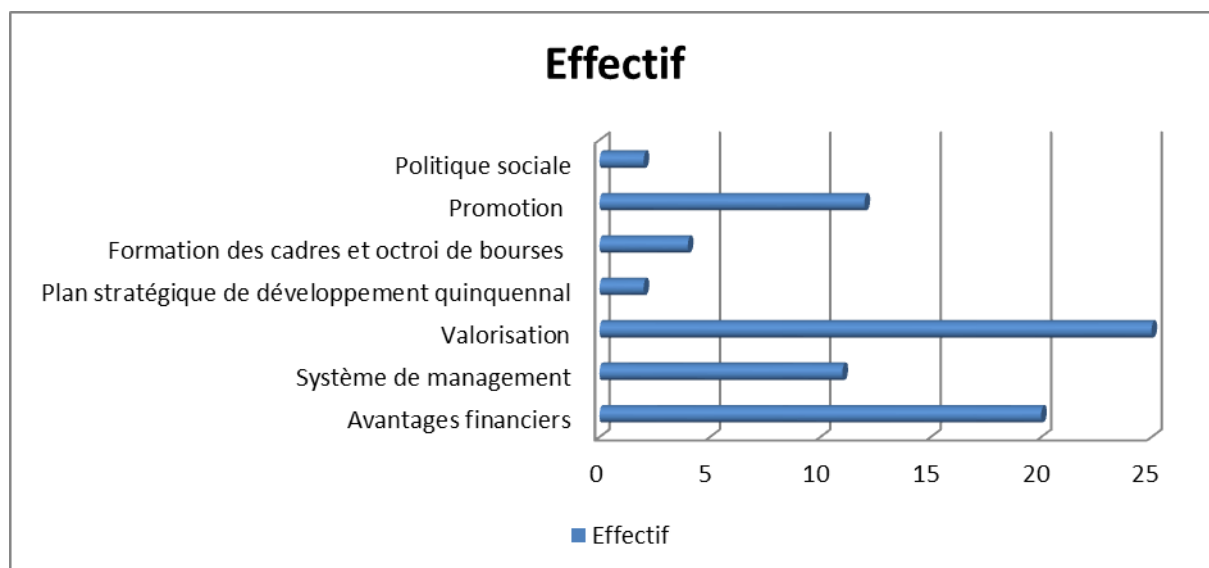
Ainsi, nous pouvons conclure à partir de ces résultats que pour la plupart des personnes enquêtées, le mobile explicatif fondamental du défaut de style de management approprié est « l'absence d'un bon leadership ».

## **D- Présentation et analyse des suggestions des enquêtés pour une mise en œuvre d'une politique de fidélisation des cadres**

Des données recueillies sur les suggestions des enquêtés pour une mise en œuvre d'une politique de fidélisation des cadres, il ressort par ordre de préséance, les suggestions les plus importantes suivantes : la valorisation (25) ; octroi d'avantages financiers (20) et la promotion (12).

La représentation graphique des suggestions émises est présentée dans la figure ci-contre.

**Figure n°4 : Suggestions des enquêtés**



A la suite de la présentation et de l'interprétation des données, il convient de les analyser par rapport aux hypothèses.

## **Paragraphe 2 : Validation des hypothèses**

### **A- Validations des hypothèses d'étude**

Cette vérification consistera à apprécier le degré de validation de chaque hypothèse à partir de l'analyse des données d'enquête.

Nous nous sommes fixés comme seuil de décision que tout item qui aura un poids plus élevé ou un poids supérieur ou égal à 50 % sera retenu.

#### **1) Degré de vérification de l'hypothèse 1**

Par rapport à l'hypothèse liée à l'inexistence du système de valorisation des cadres, l'analyse des données a montré que c'est la non appropriation de la démarche de valorisation des cadres qui a atteint un taux de 50 %. Notre hypothèse de base n'a obtenu qu'un taux de 28 %. Nous concluons que l'hypothèse 2 de notre étude n'est pas confirmée.

## **2) Degré de vérification de l'hypothèse 2**

En ce qui concerne l'hypothèse liée à la faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du Ministère, l'analyse des données a montré que c'est l'absence de politique de promotion après la formation qui a obtenu le poids plus élevé, soit un taux de 54 %. Nous pouvons alors dire que l'hypothèse 2 de notre étude est confirmée.

## **3) Degré de vérification de l'hypothèse 3**

Par rapport à l'hypothèse relative au défaut de style de management approprié, l'analyse des données a montré que l'absence d'un bon leadership a obtenu un taux de 52 %. On en déduit donc que l'hypothèse 3 de notre étude est confirmée.

Au total, nous apercevons que les travailleurs du Ministère des Sports ont presque les mêmes opinions que nous sur la cause des différents problèmes identifiés dans leur structure ; ce qui justifie **la problématique de la fidélisation des cadres** du ministère.

### **B- Etablissement des éléments du diagnostic**

Le diagnostic sera établi en fonction de chaque problème spécifique.

#### **▪ Élément de diagnostic lié au problème spécifique 1**

La vérification de l'hypothèse 1 nous permet de retenir que l'inexistence d'un système de valorisation des cadres du Ministère des Sports est due à la non appropriation de la démarche de valorisation des cadres par les autorités en charge du Ministère.

#### **▪ Élément de diagnostic lié au problème spécifique 2**

La vérification de l'hypothèse 2 nous a permis de retenir que la faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du Ministère est due à l'absence de politique de promotion de ces cadres après la formation.

#### **▪ Élément de diagnostic lié au problème spécifique 3**

L'hypothèse 3 ayant été vérifiée, nous retenons que le défaut de style de management est dû à l'absence de leadership.

Une fois les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques connues et le diagnostic établi, il nous faut à présent passer aux approches de solutions et aux conditions de mise en œuvre.

## **Section 2 : Approches de solutions et conditions de mises en œuvre**

Dans le but de contribuer à la fidélisation des cadres du ministère des Sports, nous voudrions proposer quelques solutions et des conditions de leur mise en œuvre.

### **Paragraphe 1- Les Approches de solutions**

Nous n'avons pas la prétention de trouver des solutions miracles aux différentes insuffisances relevées. Nous voudrions ébaucher, en fonction de chaque problème spécifique, des propositions qui pourraient réduire la propension élevée des cadres à quitter le Ministère des Sports et améliorer les conditions de vie et de travail des agents.

#### **A- Approches liées à l'inexistence d'un système de valorisation des cadres**

Le diagnostic établi révèle que le facteur explicatif fondamental de l'inexistence d'un mécanisme de valorisation des cadres est « *la non appropriation de la démarche de valorisation des cadres* ».

Rappelons que notre objectif par rapport à ce problème est de susciter une démarche de la valorisation des ressources humaines en vue de son appropriation par les responsables. Ainsi, notre contribution consistera d'abord à donner du contenu à la valorisation et ensuite à indiquer la démarche.

«La valorisation des ressources humaines est un concept qui comprend la motivation et l'implication. Elle est l'acte par lequel une organisation permet à chacun, homme ou femme exerçant en son sein, de retrouver sa propre valeur. Pour que la valorisation soit effective, il faudrait :

##### **➤ Prendre en compte et valoriser les initiatives des agents**

La participation et l'implication fondées sur l'initiative individuelle ou collective des personnes sont tout à fait intéressantes. Des idées d'amélioration ne manquent pas dans une organisation. Il importe donc de développer une dynamique de prise en compte et de traitement de toutes les idées. En outre, il peut être utile de favoriser le travail par petits groupes car le rôle du management est de faire vivre les groupes au sein d'une organisation.

##### **➤ impliquer le personnel**

Le point le plus marquant dans toute gestion de ressources humaines est la transparence et **l'implication du personnel**. Pour cela, il faut l'informer de façon réelle et sans tricherie, de la vie du Ministère et favoriser l'écoute.

➤ **Satisfaire les attentes des agents**

Selon certains auteurs rattachés à « l'école des relations humaines », courant de pensée centré sur l'homme, les besoins des salariés constituent le point de départ de toute politique de motivation. L'idée de base est la suivante : un salarié est motivé quand l'organisation sait concilier ses objectifs et les aspirations de ses salariés. Plusieurs théories sont développées dans ce domaine et nous pouvons retenir celles de : *la théorie des attentes de Victor H. Vroom et de Frederick Herzberg.*

❖ *la théorie des attentes de Victor H. Vroom.*

Selon cet auteur, la performance des employés est fondée sur différents facteurs tels que la personnalité, les qualifications, les connaissances, l'expérience et les capacités. Selon la théorie des attentes, la motivation résulte de la combinaison entre trois composantes :

**motivation = expectation x instrumentalité x valence.** Autrement dit, un salarié est motivé s'il sait qu'il est capable de fournir le travail demandé (expectation) et que son travail sera récompensé (instrumentalité) à la valeur qu'il aura espérée (valence).

❖ *l'analyse bifactorielle de Frederick Irving Herzberg*

Herzberg a analysé les facteurs de satisfaction au travail et les a classés en deux catégories :

- les facteurs d'hygiène ou d'ambiance (bruit, chaleur, salaire, statut, relations humaines, ...) qui ne motivent pas fondamentalement l'individu, mais qui permettent d'éviter l'insatisfaction au travail ;
- les facteurs moteurs ou valorisants (**évolution de carrière, responsabilités, autonomie,** ...) qui engendrent la satisfaction au travail et la motivation des individus. Une fois les facteurs d'hygiène comblés, ces facteurs moteurs peuvent entrer en jeu pour générer un meilleur rendement du salarié.

Comment alors valoriser les cadres au Ministère des Sports ?

- **revoir le système de rémunération.** En effet, l'autorité publique pour motiver ses agents dispose du système des primes. Le Ministère des Sports pour fidéliser les agents mis à sa disposition, ne devrait pas rester en marge. La distribution des primes qui relève de l'autorité publique a pour objet de récompenser le travail ou le mérite ou de compenser

des sujétions particulières. En fait, dans le cas du Ministère des Sports, l'instauration de primes doit faire l'objet de mécanismes concertés ;

- **repenser au système de l'avancement au choix.** Le système de l'avancement au choix permet de récompenser les agents les plus méritants et de favoriser ainsi leur motivation ;
- **la nomination à certains postes** constitue le principal moyen de motiver les agents. Le souhait de la majorité des agents est d'exercer les responsabilités auxquelles peuvent donner accès leur diplômes et leurs statuts. C'est là un puissant outil de motivation. Mais cet outil de valorisation ne peut concerner que ceux qui aspirent à exercer des emplois de responsabilité. En effet, la décision de nommer relève de l'autorité publique qui doit respecter les critères de nomination des Hauts Emplois Techniques...
- Enfin, procéder à un aménagement du cadre de travail.

### **B- Approches de solutions à la faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du Ministère**

Le constat fait énonce que la faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du Ministère s'explique par l'absence de promotion après la formation.

- Avant tout, il faut d'abord un plan de carrière qui tienne compte de l'importance de la fidélisation. En effet, l'agent dès son recrutement doit connaître son devenir au sein de l'organisation.
- Il faut ensuite faire de la formation des agents du Ministère une priorité. En effet, le plan de formation existe déjà au Ministère des Sports mais pour plus d'efficacité, Il faut plutôt une politique de formation claire et définie au vu des objectifs du Ministère. Celle-ci doit tenir compte des postes et des besoins de développement du personnel et du Ministère.
- Enfin, il faut ajouter une politique de recrutement fondée sur la recherche de profils adaptés aux besoins immédiats et futurs du Ministère.

### **C- Approches de solutions relatives à l'absence de leadership**

Le diagnostic établi révèle que le défaut de style de management approprié s'explique par « *l'absence d'un bon leadership* ».

Nos suggestions ici, ne consistent pas à recopier un style de leadership suggéré dans la littérature, ou à imiter un style utilisé dans une société ou dans une organisation. Les autorités du Ministère

doivent vivre réellement le leadership en vue de faire fructifier les talents des collaborateurs à divers niveaux.

Il n'existe pas de « bon » style de leadership : les leaders doivent adopter le style le plus adapté à la situation. Pour cela, nous proposons compte tenu de notre cadre de recherche, **le style participatif** et le **style déléгатif** dont les caractéristiques sont contenues dans le tableau ci-contre.

**Tableau n ° 8 : Tableau récapitulatif des caractéristiques des deux styles de management**

<b>VARIABLES</b>	<b>STYLE PARTICIPATIF</b>	<b>STYLE DELEGATIF</b>
Rôle	Associer	Responsabiliser
Attitude du leader	Le leader écoute, parle peu et travaille sur un pied d'égalité avec ses collaborateurs	Le leader reste en retrait mais est disponible et répond à toutes les sollicitations de ses collaborateurs
Prise de décision	Le leader partage la prise de décision avec ses collaborateurs	Le leader transmet à ses collaborateurs la responsabilité de la prise de décision (« Vous » décidez)
Mots-clés	Écoute – Conseil – Négociation	Responsabilité – Initiative – Délégation

De plus, sans leadership, il n'y a aucune direction dans le management. Il est le facteur décisif pour améliorer les chances de réussite de toute organisation. A cet effet, nous proposons un style de leadership axé sur les cinq ( 05) principes ci-après :

- 1- construire la vision ;
- 2- nourrir la collaboration ;
- 3- promouvoir la performance ;
- 4- cultiver l'apprentissage ;
- 5- s'assurer des résultats.

Nous pensons que c'est la combinaison des cinq (05) principes de leadership qui contribuera à assurer la fidélisation des cadres du Ministère.

A la suite de toutes ces recommandations formulées, nous irons au-delà des frontières du Ministère des Sports pour dire que notre Fonction Publique doit cesser d'être une Fonction Publique de carrière pour être une Fonction Publique d'emploi.

## **Paragraphe 2- Les Conditions de mise en œuvre**

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

### **A- Recommandations à l'endroit des Autorités du Ministère**

Dans le contexte de la fidélisation, les managers sont en première ligne pour mettre en place un environnement fidélisant car ils sont les premiers concernés par les effets d'une baisse de compétence, c'est pour cela que c'est aux managers et non aux services RH d'être les plus impliqués dans les politiques de fidélisation. Nous recommandons de rendre le cadre organisationnel plus attractif en externe comme en interne ;

*L'attractivité d'une organisation en externe* dépend de sa capacité à disposer d'un vivier de talents prêts à remplacer une perte interne de compétence et d'autre part à fidéliser ses salariés. Ces deux défis peuvent être relevés à condition que le Ministère des Sports ait préalablement pris en considération toutes les facettes de l'attractivité selon les dimensions externes et internes. Elle repose sur trois composantes :

- ✓ la marque d'employeur ;
- ✓ la culture d'entreprise ;
- ✓ l'image sociale.

#### ***1- La marque d'employeur***

La marque symbolise l'expérience que le salarié (les agents) vivra dans l'entreprise. Elle contribue à établir, à renforcer le lien d'attachement entre le salarié et le Ministère des Sports, favorisant ainsi l'adhésion des salariés aux objectifs et à leur fidélisation et ainsi, lutter contre une pénurie de talents.

Cette marque d'employeur repose sur quatre ( 04) éléments :

- Une vision à long terme ;

- Une mission qui résume le rôle de l'organisation ;
- Des valeurs répandues dans l'organisation ;
- Une communication transparente.

### ***2- La culture d'entreprise***

La culture d'entreprise est l'ensemble des normes et valeurs partagées dans un groupe et agissant sur les comportements, les attitudes, les modes d'organisation. Du point de vue managérial, ce sont les normes et principes qui, comme une règle du jeu régissent les rapports de travail. C'est un élément déterminant dans le changement des mentalités. Mettre l'effectif au centre des préoccupations du Ministère constitue un changement profond dans l'organisation et demande une prise de conscience, de nouveaux modes de comportements et de bonnes pratiques de management des ressources humaines. La culture d'entreprise est un élément clé de la gestion stratégique. L'introduction de la culture d'entreprise dans le processus du management stratégique est indispensable pour assurer au mieux son management de la fidélisation. Ce sont les rapports harmonieux entre culture et stratégie qui assureront le succès sur le long terme. C'est un outil de gestion pour le management de la fidélisation.

### ***3- Une image sociale différenciée***

L'image sociale est la représentation du Ministère que se font les parties prenantes, à travers ses parties prenantes, à travers ses pratiques (conditions de travail, rémunération, prise en compte de la satisfaction et de l'épanouissement des agents, etc.) Il ne suffit pas d'avoir une culture d'entreprise de choix et une vision motivante pour recevoir de nombreuses candidatures (mise à disposition par exemple) et conserver ses agents.

Il faut également une **éthique solide** et une **déontologie forte** qui renforcent la marque d'employeur en améliorant la perception externe des conditions de travail.

Toutes ces conditions réunies, nous obtiendrons les résultats ainsi qui suit :

Les services des Ressources Humaines en collaboration avec le Directeur de l'Administration et des Finances, doivent avoir une procédure de GPEC :

- « planifier par rapport aux besoins futurs en ressources » ce que précise la norme ISO 9004 : 2000 paragraphe 6.1.2 et ;
- besoins prévus pour le remplacement des cadres et employés paragraphe 6.2.2.1 de la même norme car ce n'est pas toujours facile pour les collaborateurs qui doivent compenser l'absence de leur collègue et les managers qui deviennent plus stressés ;

- suivre la carrière de chaque collaborateur

Les autorités doivent :

- valoriser et mobiliser le personnel ;
- insister auprès des managers sur l'importance d'écouter et de satisfaire les exigences des collaborateurs.
- mettre en œuvre un processus efficace et efficient en vue de communiquer sur la politique de fidélisation, les objectifs ainsi que les résultats à atteindre ;
- renforcer la relation avec les collaborateurs
- se référer au répertoire des Hauts Emplois Techniques pour les nominations ;

Les managers dans une optique de fidélisation doit :

- reconnaître les performances et les efforts de leurs collaborateurs ;
- faire circuler l'information, montante et descendante ;
- mettre en valeur l'importance du travail de chacun, pour permettre à chaque collaborateur de prendre conscience de son rôle et l'impact de son travail sur les résultats à atteindre.

### **B- Recommandations à l'endroit des collaborateurs**

Connaître les forces externes d'une organisation ne suffit pas à assurer l'implication continue des collaborateurs et leur fidélisation. Après avoir analysé ce qui a trait à la stratégie de l'entreprise (vision, culture d'entreprise, pratiques de management, etc.), **en interne**, il faut que les collaborateurs soient résolument engagés aux objectifs de l'instance dirigeante.

En fidélisant, le Ministère a tout à gagner : plus les cadres ont un désir fort de rester, plus ils s'impliquent au-delà de leur mission plus la marque d'employeur rayonne et attire de nouveaux talents. Les différentes raisons pour les collaborateurs de rester au sein du Ministère sont libellées dans le tableau ci-joint.

**Tableau** synoptique n°9 des raisons qui justifient la fidélisation

<b>Attraction de l'emploi</b>	<b>Attraction de l'environnement professionnel</b>
Contenu du travail intéressant	Bonnes relations relations avec son responsables direct
Reconnaissance liée à la performance	Opportunités d'évolution clairement définies
Feed-back sur son travail pour progresser	Formations permettant de développer ses compétences
Autonomie et responsabilisation	Gestion des délais évitant le stress
Bonnes relations entre collègues	Autres avantages financiers
Bonnes conditions de travail	Culture d'entreprise
Objectifs réalistes	Méthodes de management plaisantes
Défis quotidiens à relever	Bonne ambiance entre service
Utilisations maximales de compétences	Ecoute active des dirigeants
Maintien de l'employabilité par la formation continue	Prise en compte des attentes personnelles
Plan de carrière	Vie de l'entreprise rythmée par des célébrations non professionnelles
Entretien d'évaluation équitable	-

(CHAMINADE, 2005)

La fidélisation des cadres au Ministère des Sports : défis et perspectives

<b>NIVEAU GENERAL</b>	<b><u>Problème général</u></b> Fuite des talents du Ministère des Sports	<b><u>Objectif Général</u></b> Contribuer à la mise en place d'un mécanisme de fidélisation des cadres du Ministère des Sports	-----	<b><u>Hypothèse générale</u></b> -----	<b><u>Elément de diagnostic général</u></b> ----	<b><u>Approche de solution générale</u></b>
<b>NIVEAUX SPECIFIQUES</b>	1 <b><u>Problème Spécifique 1</u></b> Inexistence d'une politique de valorisation des cadres	<b><u>Objectif Spécifique1</u></b> Susciter l'élaboration d'une politique de valorisation des cadres	<b><u>Cause Spécifique 1</u></b> Méconnaissance de la démarche de valorisation des cadres	<b><u>Hypothèse Spécifique 1</u></b> L'inexistence d'une politique de valorisation des cadres est due à la méconnaissance de la démarche par les responsables	<b><u>Elément de diagnostic spécifique 1 :</u></b> l'inexistence d'un système de valorisation des cadres du Ministère des Sports est la non appropriation de la démarche de valorisation des cadres par les autorités en charge du Ministère	Susciter une démarche de valorisation des cadres en vue de son appropriation
	2 <b><u>Problème Spécifique 2</u></b> Faible spécialisation des cadres dans les secteurs prioritaires du MSp	<b><u>Objectif Spécifique 2</u></b> Proposer un dispositif de formation professionnelle continue adapté au besoin des cadres et du ministère	<b><u>Cause Spécifique 2</u></b> Inexistence d'une politique de promotion des cadres après la formation	<b><u>Hypothèse Spécifique 2</u></b> La faible spécialisation des cadres dans les secteurs prioritaires du MSp s'explique par l'inexistence d'une politique de promotion des cadres après la formation	<b><u>Elément de diagnostic spécifique 2 :</u></b> la faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du Ministère est due à l'absence de politique de promotion de ces cadres après la formation	- Le plan de carrière doit tenir compte de l'importance de fidélisation ; - la formation doit tenir compte des postes et des besoins de développement du personnel et du MSp ; - une politique de recrutement fondée sur la recherche de profils
	3 <b><u>Problème Spécifique 3</u></b> Défaut d'un style de management approprié	<b><u>Objectif Spécifique 3</u></b> Suggérer un style de management participatif par objectif	<b><u>Cause Spécifique 3</u></b> Absence d'un bon leadership	<b><u>Hypothèse Spécifique 3</u></b> le défaut d'un style de management approprié est dû à l'absence d'un bon leadership	<b><u>Elément de diagnostic spécifique 3 :</u></b> le défaut de style de management est dû à l'absence de leadership	Adoption par les autorités des styles participatif et délégué.

## CONCLUSION

De l'observation du fonctionnement du Ministère des Sports, il ressort certains écueils caractérisés par la non définition des emplois, l'inefficacité du système d'évaluation des performances, l'inexistence d'un plan de carrière, l'absence d'une politique de suivi de nouveaux agents, l'insuffisance des avantages octroyés au personnel, l'absence d'une politique de mobilité de personnel, l'inexistence d'un mécanisme de valorisation des cadres et le défaut d'un style de management adéquat.

Le diagnostic élaboré à partir de l'état des lieux a permis de dégager trois problématiques majeures au nombre desquelles figurent la fidélisation des cadres qui a retenu notre attention et constitué le centre d'intérêt de nos travaux de recherche. De cette problématique découle le problème de la baisse drastique de l'effectif du Ministère des Sports due à la fuite des talents dont les variables sont :

- inexistence d'une politique de valorisation des cadres ;
- faible spécialisation des cadres dans les secteurs prioritaires du Ministère des Sports ;
- défaut d'un style de management approprié.

L'objectif est de contribuer à la fidélisation des cadres par la mise en place d'un dispositif de motivation appropriée. Pour ce faire, nous avons, après la revue de littérature qui a permis de faire ressortir les enjeux de la fidélisation des cadres, choisir un échantillon de 50 agents parmi les agents du Ministère des Sports au moyen de la technique non Probabiliste par choix raisonné afin de tester nos hypothèses.

Au terme des investigations, les résultats confirment nos hypothèses :

- l'inexistence d'une politique de valorisation des cadres est due à la méconnaissance de la démarche par les responsables ;
- la faible spécialisation des cadres dans les secteurs prioritaires du Ministère des Sports s'explique par l'inexistence d'une politique de promotion des cadres après formation ;
- le défaut d'un style de management approprié est dû à l'absence d'un bon leadership.

En effet la fidélisation garantit le développement des talents, du Ministère des Sports et ipso facto contribue à l'accroissement de la performance globale (nationale). Un management public axé sur la fidélisation des cadres demeure donc un défi un que le Ministère des Sports devra relever. Aussi, avons-nous proposé des approches de solution qui se résume essentiellement à :

- l'institution de la démarche de valorisation des cadres ;
- l'élaboration d'un plan de formation axé sur les enjeux de la fidélisation ;
- le respect des principes de leadership.

Pour offrir des champs de mise en œuvre des solutions proposées nous avons recommandé certaines actions qui impliqueront un changement de paradigme aussi bien des autorités que du personnel du Ministère des Sports.

Conscient que la présente étude ne saurait résoudre tous les problèmes relevés dans le contexte, nous espérons que des recherches futures seront consacrées aux problématiques liées notamment à l'amélioration de fonctionnement des services et à la gestion optimale des ressources humaines.

## BIBLIOGRAPHIE

### I- Ouvrages généraux

1. AUBY, J-F. (1996) *Management Public Introduction Générale*. Paris : Editions Dalloz, 118p
2. CHEVALIER, G. (2009). *Eléments de Management Public – le management public par la qualité*. Paris : AFNOR Editions, 482 p
3. DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management : A Study of the Most Important Function in America Society*. Harper : 404 p
4. GELINIER, O., (1968). *Direction Participative Par Objectifs*, « un style de direction ambitieux qui motive et perfectionne les hommes pour accomplir la réussite commune ». 63p
5. HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J. et WOODMAN, R. (2006). *Management des Organisations*. Paris : De Boeck, 2ème édition, 700 p
6. PINET, C. (2009). *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008*. Paris : AFNOR Editions, 2ème édition, 166 p
7. REICHHELD, F., (1999). *Stratégies et Management*. Edition Dunod, 328 p
8. TERRY G. et FRANKLIN S. (1985). *Les Principes du Management*. Paris : 8ème édition Economica, 696 p

### II- Ouvrages spécialisés

1. CHAMINADE, B. (2005). *Ressources Humaines et Compétences dans une démarche qualité*. Saint – Denis la Plaine : Edition AFNOR, 528 p
2. CITEAU, J-P. (2002). *Gestion des Ressources Humaines, Principes généraux et cas pratiques*. Paris : Dalloz, 255 p
3. SAINSAULIEU, R., (1987) *Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, 390 p
4. TALBOT, J., ELLIS, C. (1972). *La Formation dans l'Entreprise*. Paris : Entreprise Moderne d'édition, 104 p
5. VERMOT-GAUD, C., (1986). *La Politique Sociale de l'Entreprise : du projet d'entreprise au tableau de bord social*. Paris : Hommes et Techniques, 196 p

### **III-RAPPORTS**

- 1- DPP-MJSL, (2014). Rapports de performance, exercices 2010,2011,2012 et 2013 du MJSL. Cotonou ;
- 2- MFPTRA, (1996). Les Etats Généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative. Document-cadre, Cotonou ;
- 3- MFPTRA, (2000). Rapport de l'Atelier sur le diagnostic de l'Environnement Institutionnel au Bénin. Cotonou.

### **IV- MEMOIRES**

1. ABOHOUNGOE, D.B. (2016). Défis et perspectives d'une mise en œuvre optimale de la démarche qualité par le contrôle financier au MFE. Mémoire du cycle 2, ENAM, MSP, Université d'Abomey-Calavi. Abomey-Calavi ;
2. ALLADASSI, B. (2016). L'Ethique comme facteur de bonne gouvernance des services du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs. Mémoire du cycle 2, ENAM, MSP, Université d'Abomey-Calavi. Abomey-Calavi ;
3. CODO, A.T. (2007). Contribution à une gestion optimale du rendement du personnel administratif au MESFP. Mémoire du cycle 2, ENAM, GRH, Université d'Abomey-Calavi. Abomey-Calavi ;
4. MVENG MINKINLOU, G.Y. (2006). Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise : une application au personnel d'encadrement de Guinness Cameroun S. A. Mémoire du DEA, Option GRH.

### **V- WEBOGRAPHIE**

- 1-<http://www.questions-de-management.com/peter-drucker-le-fondateur-du-management-par-les-objectifs/>, consulté le 28 octobre 2016 à 15h30 ;
- 2- <http://www.manager-go.com/organisation-entreprise/dpo.htm>, consulté le 28 octobre à 16h30  
[www.manager-par-les-objectifs](http://www.manager-par-les-objectifs), consulté le 28 octobre 2016 à 17h ;
- 3-[http://www.memoireonline.com/01/12/5058/m\\_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--u](http://www.memoireonline.com/01/12/5058/m_Fidelisation-du-personnel-et-performance-de-l-entreprise--u), consulté le 10 novembre 2016 à 08h45.

## LISTE DES ANNEXES

Numéros des annexes	Titres
01	Plan indicatif du Ministère des Sports
02	Liste des ministres nommés au MJSL de 1957 à ce jour
03	Organigramme hiérarchique classique du Ministère
04	Légende de l'organigramme
05	Les huit (08) principes de management de la qualité
06	Exemple de mise en pratique du management par objectif
07	Les outils globaux du management public
08	Echantillon
09	Questionnaire d'enquête

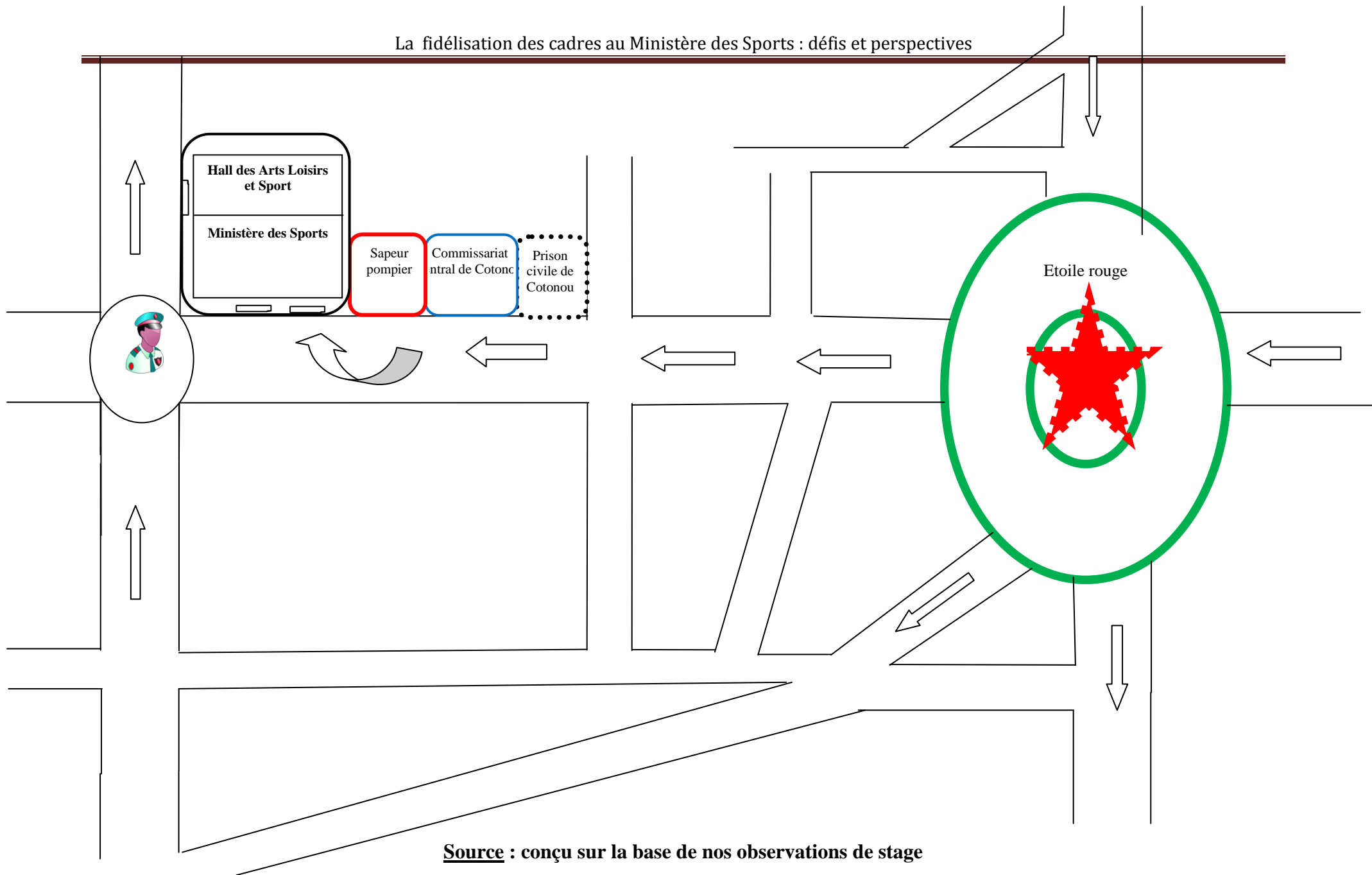
---

---

**PLAN INDICATIF DU MSp (ANNEXE 1)**

---

---



**Source : conçu sur la base de nos observations de stage**

---

---

**LISTE DES PERSONNALITES AYANT DIRIGE LE  
MINISTERE DE 1957 A NOS JOURS (ANNEXE 2)**

---

---

**Annexe n° 2 Liste des personnalités ayant dirigé le Ministère de 1957 à ce jour**

\*\*\*\*\*

N° D'ORDRE	NOMS ET PRENOMS	TEMPS DE SERVICE
01	OKE Assogba	1957 – 1958
02	AHOUANMENOUE Michel	01/01/1960 – 27/10/1963
03	KOUTON Issiakou	1964 – 1965
04	MEDE MOUSSA Yaya	01/12/1965 – 23/12/1965
05	BOCCO Eugène	24/12/1965 – 29/12/1965
06	ADOTEVI Spéro Stanislass	1965 – 1967
07	DOSSA René	30/03/1967 - 17/12/1967
08	IBRAHIM Lehman	18/12/1967 – 14/05/1968
09	HODONOU Sylvestre	15/05/1968 – 30/07/1968
10	MAMA CHABI Foudounga	30/07/1968 – 06/05/1970
11	DOSSOU-YOVO Edmond	1970 – 1972
12	BADJOUGOUME Hilaire	26/10/1972 – 30/08/1973
13	GUEZODJE Vincent	1973 – 1974
14	BIAOU Adolphe	21/10/1974 – 15/04/1975
15	KOUYAMI François	16/04/1975 – 11/12/1980
16	DANKORE Soulé	12/02/1980 – 08/04/1982
17	GNIDEHOU Justin	09/04/1982 – 29/12/1982
18	GBAGUIDI David Douwa	30/12/1982 – 02/08/1984
19	MOUSSA ALI Traoré	17/06/1985 – 04/08/1989
20	BATOKO Ousmane	1985 – 1988
21	ALI Houdou	1988 – 1989
22	CHABI YAROU Lafia	05/08/1989 – 13/03/1990
23	DRAMANE Karim	14/03/1990 – 28/07/1991
24	NATA Théophile	1991 – 1993
25	TIGRI Alassane	1993 – 1996
26	ALAHASSA Damien	1996 – 1998
27	LAGNIDE Christian Enock	1998 – 1999
28	HOUDE A. Valentin	21/06/1999 – 04/02/2005
29	EDAYE Jean-Baptiste	04/02/2005 – 06/04/2006
30	MONTCHO Théophile	06/04/2006 – 17/06/2007
31	SOGLO Galiou	18/06/2007 – 27/10/2008
32	KOSSI Etienne	28/10/2008 – 22/06/2010
33	KEREKOU Modeste	22/06/2010 – 30/05/2011
34	APLOGAN D. Didier	30/05/2011 – 13/08/2013
35	AZARIA Naomie	13/08/2013 – 08/10/2013
36	AFFO IDRISOU Safiou	09/10/2013 – 05/04/2016
37	HOMEKY Oswald	06/04/2016 - à ce jour

**Source** : Direction de l'Information et du Pré-archivage du Ministère

---

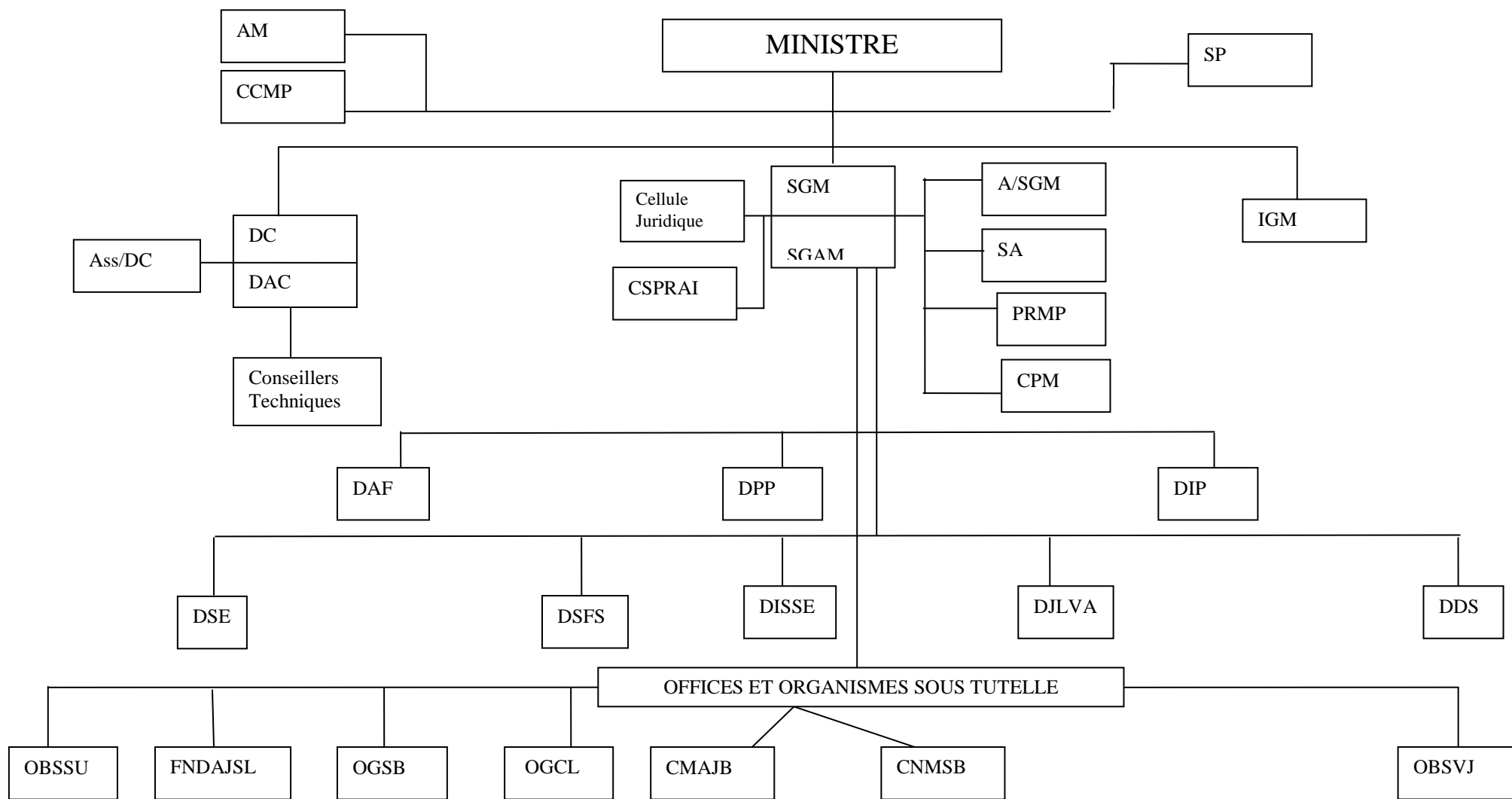
---

**ORGANIGRAMME DU MINISTERE (ANNEXE 3)**

---

---

### ORGANIGRAMME DU MINISTERE DES SPORTS (Msp) (Annexe 3)



Source : conçu sur la base de nos observations de stage

---

---

**LEGENDE DE L'ORGANIGRAMME (ANNEXE 4)**

---

---

<b>A/DC</b>	Assistant du Directeur du Cabinet
<b>AM</b>	Assistant du Ministre
<b>ASGM</b>	Assistant du Secrétaire Général du Ministère
<b>CCMP</b>	Cellule de Contrôle des Marchés Publics
<b>CJ</b>	Cellule Juridique
<b>CSPRAI</b>	Cellule Sectorielle de Pilotage de la Réforme Administrative et Institutionnelle
<b>CMAJB</b>	Centre multimédia des adolescent(e)s et des jeunes du Bénin
<b>CNMSB</b>	Centre National médico-sportif du Bénin
<b>CNOSB</b>	Comité National olympique et sportif béninois
<b>CPMP</b>	Commission de Passation des Marchés Publiques
<b>CNJL</b>	Conseil National de la Jeunesse et des Loisirs
<b>CNSMP</b>	Conseil National du Sport Militaire et Paramilitaire
<b>CT</b>	Conseillers techniques
<b>DAC</b>	Directeur Adjoint de Cabinet
<b>DC</b>	Directeur de Cabinet
<b>DAF</b>	Direction de l'Administration et des Finances
<b>DPP</b>	Direction de la Programmation et de la Prospective
<b>DJLVA</b>	Direction de la Jeunesse, des Loisirs et de la Vie Associative
<b>DIP</b>	Direction de l'Information et du Pré-Archivage

<b>DISS</b>	Direction des Infrastructures Sportives et Socio-Educatives
<b>DDS</b>	Direction Départementale du Sport
<b>DSFS</b>	Direction du Sport et de la Formation Sportive
<b>DSE</b>	Direction du Sport d'Elite
<b>FNDAJSL</b>	Fonds National pour le Développement des activités de Jeunesse, des Sport et Loisirs
<b>IGM</b>	Inspecteur Général du Ministère
<b>MSp</b>	Ministre des Sports
<b>OBSVJ</b>	Office Béninois des Services de Volontariat des Jeunes
<b>OBSSU</b>	Office Béninois du Sport Scolaire et Universitaire
<b>OGCL</b>	Office de Gestion des Centres de Loisirs
<b>OGSB</b>	Office de Gestion des Stades du Bénin
<b>PRMP</b>	Personne Responsable des Marchés Publics
<b>SGAM</b>	Secrétaire Général Adjoint du Ministre
<b>SGM</b>	Secrétaire Général du Ministère
<b>SP</b>	Secrétariat Particulier du Ministre

---

---

**LES HUIT PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA  
QUALITE (ANNEXE 5)**

---

---

## **LES PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE**

Huit principes constituent la base d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9004 : 2009 « Système de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances ». Ce sont :

### **1. Orientation client**

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

### **2. Leadership**

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

### **3. Implication du personnel**

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

### **4. Approche processus**

Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

### **5. Management par approche système**

Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

### **6. Amélioration continue**

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

### **7. Approche factuelle pour la prise de décision**

Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

### **8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement

---

---

**LES OUTILS GLOBAUX DU MANAGEMENT PUBLIC**  
**(ANNEXE 6)**

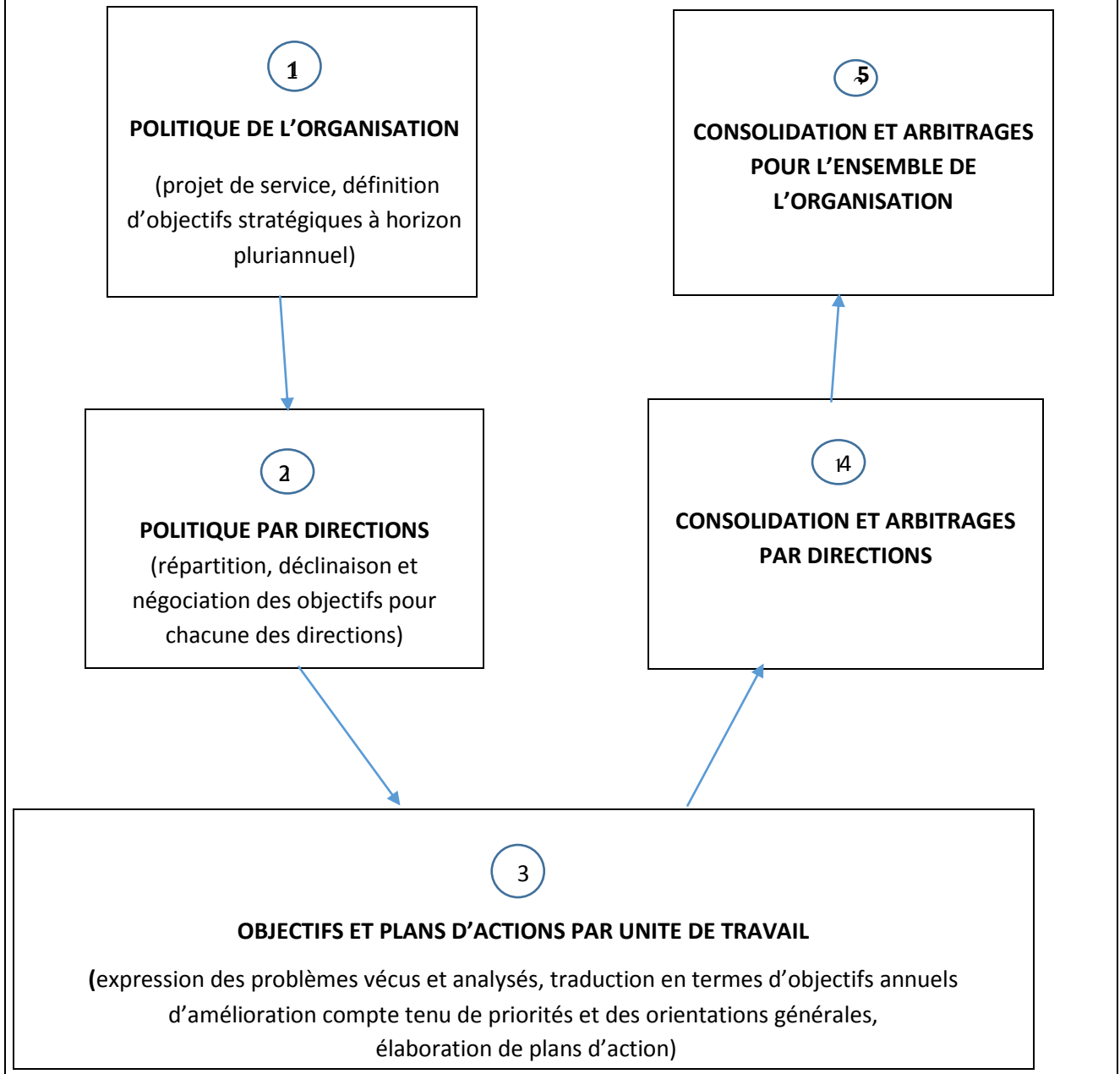
---

---

## LES OUTILS GLOBAUX DU MANAGEMENT PUBLIC

### Démarche globale de fixation des objectifs dans une organisation

La pratique du management par objectifs peut être représentée sous la forme **d'un cycle** qui se décompose **en cinq phases** principales :



**Source** : (Auby, 1996)

---

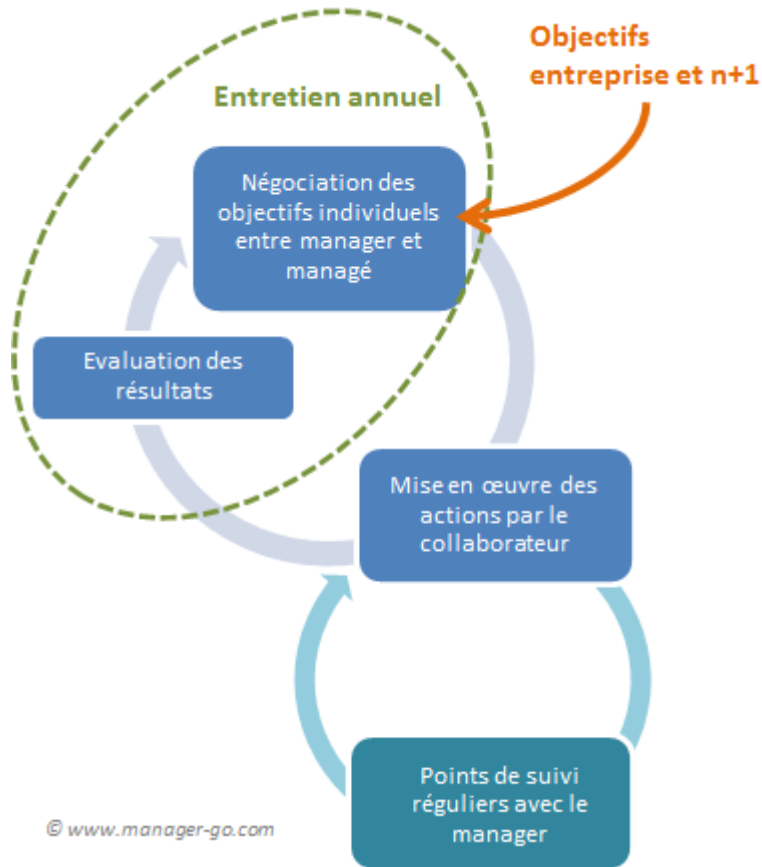
---

**EXEMPLE DE MISE EN PRATIQUE DU MANAGEMENT  
PAR OBJECTIF (ANNEXE 7)**

---

---

*Exemple de mise en pratique du Management par objectif*



---

---

**ECHANTILLON (ANNEXE 8)**

---

---

**ECHANTILLON**

<b>Populations enquêtées</b>	<b>Effectifs</b>
SGM	03
IGM	03
DAF	05
DJVLA	04
DSE	03
DSFS	06
DRH	03
DPP	05
DISSE	02
OBSSU	03
OGSB	03
HALS	03
FNDAJSL	07
Total	50

Source : Conçu par nous même, octobre 2016

---

---

## **QUESTIONNAIRE (ANNEXE 9)**

---

---

## QUESTIONNAIRE SUR LA FIDELISATION DES CADRES DU MINISTERE DES SPORTS

Mesdames/Messieurs,  
Chers collègues,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Management des Services Publics au Cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Management (ENAM), nous avons l'honneur de vous soumettre le présent questionnaire anonyme aux fins d'une 'recherche diagnostic' sur la problématique de la fidélisation des cadres du Ministère des Sports.

L'objectif visé est de contribuer à la mise en place d'un mécanisme de fidélisation des cadres afin de remédier à la propension des cadres à quitter le ministère.

En répondant fidèlement à ce questionnaire, vous apporterez votre contribution à la réalisation de la présente étude.

Merci pour votre franche collaboration.

### **Veillez cocher une seule case parmi les propositions.**

1. Depuis quand êtes- vous agent au Ministère des Sports ?

2. Souhaiteriez-vous migrer vers d'autres structures ?

a)  oui  non

b) oui, pourquoi ?

- Mauvais style de management ;
- Mauvaises conditions de travail ;
- Absence d'avantages comparatifs (modicité des primes et autres avantages par rapport aux autres ministères) ;

3. Selon vous, l'inexistence d'un système de valorisation est due à :

- l'indifférence des dirigeants face à la fuite des talents ;
- la méconnaissance par les responsables de l'enjeu de la valorisation des talents ;
- la non appropriation de la démarche de valorisation des cadres.

4. Comment expliquez-vous la faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du ministère ?

- l'inexistence d'un plan de carrière ;
- l'insuffisance des avantages octroyés au MSp comparativement aux autres départements ;

➤ l'absence de politique de promotion après la formation.

5. Selon vous, à quoi peut-on imputer le défaut de style de management approprié :

- déficit de communication interne ;
- dévalorisation des *relations* humaines ;
- absence d'un bon leadership.

**Autres motifs :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Que suggéreriez-vous pour la fidélisation des cadres au sein du ministère ?

.....  
.....  
.....

---

---

## **TABLE DES MATIERES**

---

---

JURY D’EVALUATION DU MEMOIRE.....	<b>i</b>
DECLARATION D’ENGAGEMENT.....	<b>ii</b>
DEDICACE.....	<b>iii</b>
REMERCIEMENTS.....	<b>iv</b>
GLOSSAIRE.....	<b>v</b>
LISTE DES TABLEAUX .....	<b>vi</b>
LISTE DES FIGURES .....	<b>vii</b>
RESUME.....	<b>viii</b>
SOMMAIRE.....	<b>x</b>
INTRODUCTION GENERALE.....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PREMIER</b> : Du cadre institutionnel à la pratique de l’étude.....	<b>5</b>
Section 1 : Description de la structure d’accueil.....	<b>6</b>
Paragraphe 1 : Historique, Mission et attribution des MSp.....	<b>6</b>
A. Historique.....	<b>6</b>
B. Principales missions et attribution du MSp.....	<b>7</b>
Paragraphe 2 : Organisation structurelle du MSp.....	<b>8</b>
A- Les services et personnes rattachés au Ministre.....	<b>9</b>
B- Les Directions Centrales et Techniques	<b>10</b>
Section 2 : Etat des lieux et inventaire.....	<b>12</b>
Paragraphe 1 : Observation de stage.....	<b>12</b>
A- Constat d’ordre général.....	<b>12</b>
B- Constat spécifique à la Gestion des Ressources Humaines.....	<b>14</b>
Paragraphe 2 : Inventaire des résultats de l’état des lieux regroupant des problèmes par centre d’intérêt.....	<b>20</b>
A- Inventaire des atouts.....	<b>21</b>
B- Inventaire des problèmes.....	<b>21</b>

<b>CHAPITRE DEUXIEME:</b> Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	<b>23</b>
Section 1 : Cadre théorique de l'étude.....	<b>24</b>
Paragraphe 1 : ciblage et vision globale de la problématique.....	<b>24</b>
A- Ciblage de la problématique.....	<b>24</b>
1- Choix de l'étude.....	<b>24</b>
a- Choix de la thématique.....	<b>24</b>
b- Justification de la thématique.....	<b>25</b>
2- Spécification de la pratique.....	<b>26</b>
B - Vision globale de la résolution de la Problématique.....	<b>28</b>
1- Vision globale.....	<b>28</b>
a- Approche théorique relative au problème spécifique n°1.....	<b>28</b>
b- Approche théorique relative au problème spécifique n°2.....	<b>29</b>
c- Approche théorique relative au problème spécifique n°3.....	<b>29</b>
2- Séquences de résolution de la problématique.....	<b>29</b>
a- Présentation du cadre théorique.....	<b>29</b>
b- Etablissement du Diagnostic et exposé des approches de solution.....	<b>30</b>
Paragraphe 2 : Objectifs hypothèses et Revue de littérature.....	<b>30</b>
A- Objectifs et hypothèses de l'étude.....	<b>30</b>
1. Objectifs de l'étude.....	<b>30</b>
a- Objectif général	<b>30</b>
b- Objectifs spécifiques	<b>30</b>
2- Hypothèses.....	<b>31</b>
B- Tableau de bord de l'étude.....	<b>34</b>
C- Revue de littérature	<b>36</b>
1- Contributions antérieures relatives au problème d'inexistence d'un système de valorisation des cadres	<b>36</b>

2- Contributions antérieures relatives au problème de la faible spécialisation des cadres dans les secteurs clés du ministère	<b>37</b>
3- Contributions antérieures relatives au défaut d'un style de management approprié	<b>39</b>
Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude.....	<b>41</b>
Paragraphe 1 : Définition du type de recherche.....	<b>42</b>
A- Type de recherche.....	<b>42</b>
1. recherche documentaire.....	<b>42</b>
2. recherche quantitative.....	<b>42</b>
B- Approche empirique.....	<b>42</b>
1. Objectif de la collecte des données.....	<b>43</b>
2. Cadre de l'enquête, population ciblée.....	<b>43</b>
3. Echantillon (annexe.....)	<b>43</b>
4. Technique de collecte, spécification des données recueillies.....	<b>44</b>
5. Conception du questionnaire (annexe n°2).....	<b>44</b>
6. Technique de dépouillement et traitement des données.....	<b>44</b>
7. Outils d'analyse et présentation des données.....	<b>44</b>
C- Dimension théorique de la méthodologie.....	<b>45</b>
1- Choix théorique lié au problème de l'existence d'un système de valorisation des cadres...	<b>45</b>
a- Présentation des théories retenues.....	<b>45</b>
b- Seuil de décision Pour la vérification de l'hypothèse.....	<b>46</b>
2- Choix théorique lié à la faible spécialisation des agents dans les secteurs clés du MSp	<b>46</b>
a. Présentation de la théorie retenue.....	<b>46</b>
b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème (n°2).....	<b>46</b>
3- Choix théorique lié au problème de défaut d'un style de management approprié...	<b>46</b>
a. Présentation de la (des) théorie(s) retenue(s) .....	<b>46</b>

b. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème (n°3).....	<b>46</b>
Paragraphe 2 : Préparation de l'enquête, difficultés rencontrées, seuil de décision.....	<b>46</b>
A- Condition de réalisation de l'enquête.....	<b>46</b>
B- Difficultés rencontrées et Limites .....	<b>47</b>
C- Seuils de décision.....	<b>47</b>
<b>CHAPITRE TROISIEME: Du Cadre empirique de l'étude (Résultats et Analyse) aux recommandations.</b>	<b>48</b>
Section 1 : Présentation, analyse des résultats et établissement du diagnostic .....	<b>49</b>
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats d'enquête.....	<b>49</b>
A- Présentation et analyse des données liées à l'inexistence d'un système de valorisation des cadres .....	<b>49</b>
1- Présentation des données .....	<b>49</b>
2- Analyse des données .....	<b>50</b>
B - Présentation et analyse des données liées à la faible spécialisation des agents dans les secteurs clés du ministère .....	<b>50</b>
1- Présentation et analyses des données .....	<b>50</b>
2- Analyse des données .....	<b>51</b>
C- Présentation et analyse des données relatives au défaut d'un style de management approprié .....	<b>51</b>
1- Présentation des données .....	<b>51</b>
2- Analyse des données .....	<b>52</b>
D - Présentation et analyse des suggestions des enquêtés pour une mise en œuvre d'une politiques de fidélisation des cadres .....	<b>52</b>
Paragraphe 2 : Validation des hypothèses et établissement du diagnostic .....	<b>53</b>
A- Validation des hypothèses de l'étude .....	<b>53</b>
1- Degré de vérification de l'hypothèse 1	<b>53</b>
2- Degré de vérification de l'hypothèse 2	<b>53</b>

3- Degré de vérification de l'hypothèse 3	<b>54</b>
B- Etablissement des éléments du diagnostic	<b>54</b>
Section 2 : Approches de solutions et Conditions de mise en œuvre	<b>55</b>
Paragraphe 1- Les approches de solution	<b>55</b>
A- Approches de solutions liées à l'inexistence d'un système de valorisation des cadres	<b>55</b>
B- Approches de solutions liées à la faible spécialisation des agents dans les secteurs clés du ministère	<b>57</b>
C- Approches de solutions relatives au défaut d'un style de management approprié .....	<b>57</b>
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre	<b>59</b>
A- Recommandations à l'endroit des autorités	<b>59</b>
1- La marque d'employeur	<b>59</b>
2- La culture d'entreprise	<b>60</b>
3- Une image sociale différenciée	<b>60</b>
B- Recommandations à l'endroit des Collaborateurs	<b>61</b>
CONCLUSION.....	<b>63</b>
Références bibliographiques-----	<b>65</b>
Annexes-----	
Tables des matières-----	