

REPUBLICQUE DU BENIN

.....

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

.....



UNIVERSITE
D'ABOMEY- CALAVI



ECOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE

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

OPTION
MANAGEMENT

FILIERE
MANAGEMENT DES
SERVICES PUBLICS

Année Académique 2007-2008

THEME :

**LA MOTIVATION COMME FACTEUR
D'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE
DU PERSONNEL DU MINISTERE DE LA
JEUNESSE, DES SPORTS ET DES LOISIRS**

Réalisé et soutenu par :

HOUGNI Sêgbégnon Mesmin

Sous la direction de :

Maître de stage :

DEGBO Dotou Clément
Administrateur Civil
Directeur de Cabinet du MJSL

Directeur de mémoire

SASSE FLavien
Administrateur du travail
Enseignant à l'ENAM

Abomey-Calavi, le 20 septembre 2008

NOTE : 16/20

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY : **KODONON Rigobert**

VICE PRESIDENT : **DAVOH Martin**

MEMBRE : **MASSOUGBODJI Frantz**

DECLARATION D'ENGAGEMENT

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

DEDICACES

*A notre famille et à tous ceux qui nous sont chers, nous
dédions ce mémoire, en hommage à ce que vous avez été pour nous.*

REMERCIEMENTS

Nous voudrions exprimer ici publiquement notre profonde gratitude à :

- Monsieur SASSE Flavien, notre maître de mémoire, pour sa disponibilité et ses précieux conseils ;
- La Direction, le corps professoral et le personnel de l'ENAM, pour leur sens du devoir ;
- Monsieur AREMOU Adolphe Mansourou, notre affectueux parrain qui a inspiré et soutenu notre formation sous toutes les formes ;
- Monsieur DEGBO Dotou Clément, Directeur de Cabinet du MJSL pour ses sages conseils ;
- Monsieur LAWIN Soumon Victor, Chef de la Cellule de Passation des Marchés Publics du MJSL, pour son sens élevé d'humilité, de compréhension et de générosité ;
- Tous les agents du MJSL à divers niveaux, pour leur franche collaboration durant nos travaux de recherche ;
- Monsieur AWANGNONGBE Adandé Olivier, pour sa contribution remarquable à la finalisation de ce travail ;
- Nos frères et sœur HOUGNI Nestor, Véronique, Valère et Théodore, nos enfants Christel, Rodolphe, Laetitia et Marielle ainsi que notre épouse CHABI Henriette, pour leur soutien à différents niveaux ;
- Nos collègues et amis, de même que tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES

AC	: Attaché de Cabinet
AM	: Assistant du Ministre
CT	: Conseiller Technique
DRFM	: Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DDJSL	: Direction Départementale de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
HALS	: Hall des Arts, Loisirs et Sports
MJSL	: Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs
MSP	: Management des Services Publics
PTA	: Plan de Travail Annuel
SAF	: Service Administratif et Financier
SBEE	: Société Béninoise d'Energie Electrique
SFP	: Service de la Formation Professionnelle
SGAPE	: Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
SREPSC	: Service de Recrutement, de l'Evaluation du Personnel et du Suivi des Carrières
OGSB	: Office de Gestion des Stades du Bénin

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1: Répartition du personnel du MJSL par corps au 30/06/08.....	17
Tableau n° 2 : Répartition du personnel du MJSL par catégorie professionnelle au 30/06/ 2008.....	18
Tableau n° 3: Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	27
Tableau n° 4: Synthèse des approches théoriques par problème.....	34
Tableau n° 5: TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE -TBE-.....	40
Tableau n° 6: Résultat de la question n°3 relative à la cause du défaut d'attribution des récompenses statutaires.....	60
Tableau n° 7: Résultat de la question n°4 relative à la cause l'absence de formation des agents.....	61
Tableau n° 8: Résultat de la question n°5 relative à la cause de la durée excessive passée au même poste par les agents.....	63
Tableau n° 9: Tableau de synthèse de l'étude sur la motivation comme facteur d'amélioration de la performance du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs	74

LISTE DES GRAPHIQUES

Figure n° 1: Répartition du personnel du MJSL par catégorie Professionnelle..	19
Figure n° 2: Opinions des enquêtés sur la cause du défaut d'attribution des récompenses.....	61
Figure n° 3: Opinions des enquêtés sur les causes de l'absence de formation au profit des agents.....	62
Figure n° 4: Opinions des enquêtés sur les causes du temps excessif passé par les agents au même poste.....	63

RESUME

Le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs est l'une des composantes du pouvoir exécutif de la république du Bénin. De l'observation de son fonctionnement, il ressort un certain nombre de problématiques dont celle de la motivation du personnel qui a retenu notre attention. Le problème général qui suscite cette problématique est le défaut de motivation des agents qui se manifeste par : le défaut d'attribution des récompenses statutaires, l'absence de formation des agents et la durée excessive passée au même poste par ceux-ci.

C'est ce qui nous a conduit à orienter notre réflexion sur le thème intitulé « la motivation comme facteur d'amélioration de la performance du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ».

La résolution de la problématique d'étude a suivi une approche théorique et empirique qui a permis d'établir le diagnostic et de déboucher sur les approches de solutions ainsi qu'il suit :

- ✓ Le défaut d'attribution des récompenses statutaires est dû à l'absence de mécanisme d'émulation des agents. Sa résolution passera par l'institution d'un mécanisme propice à l'attribution effective et objective desdites récompenses ;
- ✓ L'absence de formation des agents s'explique par l'inexistence d'un plan de formation. D'où la nécessité d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de formation en vue de renforcer les capacités professionnelles des agents ;
- ✓ L'absence de stratégie de mobilité est à la base de la durée excessive passée au même poste par les agents du Ministère. A cela, nous proposons la mise en place d'un mécanisme idoine de mobilité qui organise les mouvements de personnel au sein et en dehors du Ministère en vue de réduire les frustrations et la sclérose des agents.

La mise en œuvre efficiente des mesures préconisées appelle, aussi bien de la part des autorités administratives que des agents de ce Ministère, un nouveau comportement managérial favorable à la réalisation de meilleures performances, gage du développement national.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE 1^{er} : DU CADRE INSTITUTIONNEL A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

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

§1 : Présentation du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs

§ 2 : Etat des lieux et inventaire

Section 2 : Ciblage de la problématique

§1 : Choix et spécification de la problématique

§2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique

CHAPITRE 2^{ème} : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

§1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

§1 : Méthodologie adoptée

Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

§1 : Des enquêtes à la vérification des hypothèses

§1 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

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 contre performance des services publics, la dégradation de l'image de 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 dernier est intitulé : « valorisation des ressources humaines et renforcement des capacités nationales de gestion »¹.

¹ Document-cadre de la réforme administrative édité par le MFPTRA en juin 2000, p. 31.

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 de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs devrait s'inscrire dans cette dynamique et concevoir une politique efficiente de valorisation de ses ressources humaines.

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 ?

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 pour la plupart, en raison des nombreuses entraves qui jalonnent le déroulement de leur carrière.

Le rapport de performance élaboré par les services compétents de ce ministère au titre de l'exercice 2007 confirme cette réalité, en énumérant entre autres écueils :

« - l'inexistence de plan de formation et de renforcement des capacités du personnel ;

- l'absence d'un mécanisme de motivation individuelle en vue de stimuler et de sédentariser le personnel mis à la disposition du Ministère ». ²

Si les fonctionnaires en service dans ce département ne bénéficient pas d'un mécanisme approprié de motivation, pourrait-on raisonnablement exiger d'eux des résultats probants ?

Cette question nous semble préoccupante et mériterait qu'on y réfléchisse sérieusement, car nous sommes de ceux qui pensent que les ressources humaines sont au cœur du développement de toute organisation.

Dans le dictionnaire "le Petit Larousse Compact", la motivation désigne un facteur conscient ou inconscient qui incite l'individu à agir de telle ou telle façon. Motiver, c'est créer les conditions qui poussent l'individu à agir, c'est stimuler.

Selon H. SARASSORO, la motivation est « une propension pour un individu à orienter son action vers certains objectifs et à engager une partie de son énergie et de ses ressources à la réalisation de ces objectifs » ³.

Le terme motivation est également utilisé pour désigner « les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif » ⁴.

2 Rapport de performance exercice 2007 du MJSL élaboré par la DPP en juin 2008, p. 48

3 In : les « infractions à la déontologie dans les fonctions publiques africaines », CAFRAD N°25, 1985,

4 HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN : « Management des organisations », de Boeck, 2002, p.158.

Le lien entre la motivation des travailleurs et la performance de l'organisation paraît ainsi évidente : la motivation contribue à l'atteinte des résultats et à la satisfaction des usagers.

D'où la nécessité pour chaque organisation d'y veiller dans la gestion de ses ressources humaines.

Le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, 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 et des loisirs 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 motivées pour leur permettre d'être épanouies à la tâche, 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 motivation comme facteur d'amélioration de la performance du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs** ».

Dans ce cadre, notre développement sera basé sur un plan articulé autour de deux chapitres. Un premier chapitre intitulé : du cadre institutionnel à la problématique de l'étude et un deuxième chapitre qui traitera du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

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

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

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

Il s'agira ici de présenter le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs (MJSL), 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 : Présentation du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs

Le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs (MJSL) est situé dans le quartier Saint Jean 2 du 8^e 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 le Hall des Arts, Loisirs et Sports (HALS).

A- Bref rappel historique et principales missions et attributions du Ministère

1. Bref rappel historique

Depuis l'accession de la république du Bénin à la souveraineté internationale le 1^{er} 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 être mise à mal en juin 2006 par le premier gouvernement du Président Boni YAYI 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 plaidoyers et sensibilisation qui reçurent un écho favorable auprès du Président de la République qui ramènera le statu quo un an plus tard par le décret n°2007-300 du 17 Juin 2007 portant composition du gouvernement.

Signalons que dans cette tourmente, ce Ministère qui est dirigé, depuis le 18 juin 2007, par Monsieur Galiou Daouda SOGLO, a vu se

succéder à sa tête, entre 1957 et le 29 août 2008, plus d'une trentaine de personnalités que nous avons répertoriées dans le tableau présenté en annexe 2.

2. Principales missions et attributions du MJSL

Les missions et attributions du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs sont fixées par le décret n°2007-637 du 31 décembre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement dudit Ministère.

Ce texte assigne au MJSL la principale mission d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans les domaines de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, de fixer les plans et les programmes visant la promotion et le développement de ces domaines et de favoriser les conditions propices à leur renforcement.

Quant aux attributions du Ministère, elles se présentent comme suit, par domaine de compétence :

- Dans le domaine de la Jeunesse :

- assurer l'éducation civique des jeunes ;
- promouvoir la jeunesse par le renforcement de leurs capacités et la facilitation de leur accès à l'information ;
- œuvrer pour l'éducation et la formation non formelles des jeunes ;
- contribuer à l'insertion et à la réinsertion sociales et professionnelles des jeunes ;
- soutenir la participation des jeunes aux activités de développement national ;
- dynamiser les organes structurels de la jeunesse pour une meilleure coordination des programmes intersectoriels et communautaires répondant aux besoins de la jeunesse ;

- coordonner, contrôler et suivre les activités socio-éducatives de la jeunesse sur le plan national en relation avec les organisations et associations de jeunesse ;
- développer et encourager les échanges entre les jeunes au plan national et international.

- Dans le domaine des Sports :

- orienter et contrôler toutes les structures du mouvement sportif national et contribuer à la bonne marche de ces structures ;
- préparer et mettre en œuvre en liaison avec les structures compétentes les plans de développement relatifs au sport et aux activités physiques et sportives ;
- élaborer et mettre en œuvre des programmes spécifiques de promotion du sport d'élite et veiller à l'amélioration des performances des sportifs ;
- assister le Comité National Olympique et Sportif Béninois (CNOSB) dans l'accomplissement de sa mission ;
- mettre en place les infrastructures sportives et veiller à leur bonne gestion sur toute l'étendue du territoire national ;
- encourager l'investissement privé dans le domaine sportif ;
- œuvrer au développement des sports des jeunes et en milieu scolaire ;
- œuvrer au rayonnement sportif du Bénin par sa participation aux compétitions internationales ;
- veiller à l'application et au respect des lois et règlements sportifs par les structures sportives.

- Dans le domaine des Loisirs :

- œuvrer au bien-être du peuple béninois à travers la pratique régulière des loisirs sains et ainsi promouvoir la cohésion et la paix sociales ;
- veiller à la sauvegarde, la codification et la promotion des loisirs traditionnels menacés de disparition ;
- soutenir l'initiative privée en matière de création et de gestion des activités de loisirs ;
- mener des réflexions et proposer des activités de jouissance et d'occupation saine du temps libre par les différentes couches de la population ;
- réglementer la pratique des loisirs et la gestion des infrastructures et espaces de loisirs sur toute l'étendue du territoire national.

-Dans le domaine du pilotage des trois (03) sous-secteurs :

- assurer la concertation avec les autres départements ministériels en vue de veiller à la bonne exécution des programmes sectoriels en faveur de la jeunesse et des loisirs ;
- conduire les politiques dans une approche systémique intégrant la synergie entre les trois sous secteurs et faisant de la jeunesse le sous-secteur central ;
- veiller à l'intégration du genre dans les activités de jeunesse, des sports et des loisirs ;
- assurer avec la collaboration du Ministère en charge du Développement, du Ministère des Affaires Etrangères et du Ministère des Finances à la mobilisation des ressources internes et externes pour le succès des programmes de jeunesse, des sports et des loisirs ;

- assurer la tutelle des offices, établissements, entreprises et organismes publics relevant des trois (03) sous secteurs.

B- Organisation structurelle du MJSL

Pour accomplir les missions et attributions mises à sa charge, le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs dispose des structures ci-après :

- les Services directement rattachés au Ministre;
- le Cabinet ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les Directions Centrales ;
- les Directions Techniques ;
- les Organismes, Offices, Entreprises et Etablissements publics sous -tutelle ;
- les Directions Départementales ;
- les organismes consultatifs et/ou délibératifs nationaux.

Les services directement rattachés au Ministre sont :

- l'Inspection Générale du Ministère (IGM) ;
- le Secrétariat Particulier du Ministre (SP) ;
- la Cellule de Communication du Ministère (CCM).

Le Cabinet du Ministre comprend :

- un Directeur de Cabinet (DC) ;
- une Directrice Adjointe de Cabinet (DAC) ;
- cinq (05) Conseillers Techniques (CT) ;
- un Attaché de Cabinet (AC) ;

- un Assistant du Ministre (AM).

Le Secrétariat Général du Ministère (SGM) comprend :

- le Secrétariat Administratif du Ministère (SAM) ;
- le Service de Pré-Archivage (SPA) ;
- le Service Informatique (SI) ;
- le Service des Relations avec les Usagers (SRU) ;
- le Service de Protocole du Ministère (SPM) ;
- la Cellule de Passation des Marchés Publics (CPMP).

Les Directions Centrales du Ministère sont :

- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP).

***Les Directions Techniques du Ministère* sont :**

- la Direction de l'Entrepreneuriat et de l'Insertion Professionnelle des Jeunes (DEIPJ) ;
- la Direction de la Jeunesse et de la Vie Associative (DJVA)
- la Direction du Sport d'Elite (DSE) ;
- la Direction du Développement du Sport des Jeunes et du Sport pour Tous (DDSJST) ;
- la Direction des Loisirs (DL) ;
- la Direction des Infrastructures et des Equipements (DIE).

Les Offices et Organismes sous tutelle du Ministère sont :

- le Fonds National d'Insertion des Jeunes et de Développement des Loisirs (FNIJDL) ;
- le Centre Multimédia des Adolescents (es) s et des Jeunes du Bénin (CMAJB) ;

- l'Office Béninois du Sport Scolaire et Universitaire (OBSSU) ;
- l'Office de Gestion des Stades du Bénin (OGSB) ;
- le Hall des Arts, Loisirs et Sports (HALS) ;
- le Fonds National pour le Développement du Sport (FNDS) ;
- le Centre National Médico-Sportif du Bénin (CNMSB).

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 (CNJ) ;
- l'Organe Consultatif de la Jeunesse (OCJ) ;
- le Conseil National des Loisirs (CNL).

Enfin, les Directions départementales du Ministère sont au nombre de **six (06)**, à savoir :

- la Direction Départementale de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs (DDJSL) de l'Atacora et de la Donga ;
- la DDJSL de l'Atlantique et du Littoral ;
- la DDJSL du Borgou et de l'Alibori ;
- la DDJSL du Mono et du Couffo ;
- la DDJSL de l'Ouémé et du Plateau ;
- la DDJSL du Zou et des Collines.

Les ressources humaines mises à la disposition du Ministère pour l'animation de ses différents services sont évaluées à 243 agents au 30 juin 2008.

En ce qui concerne les ressources financières accordées au Ministère au titre de l'exercice 2008, elles s'élèvent à six milliards deux cent quatre vingt quinze millions trois cent quarante neuf mille (6 295 349 000) F 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.

Paragraphe 2 : Etat des lieux et inventaire

Au cours de notre stage au Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, nous nous sommes particulièrement intéressé au fonctionnement de certaines structures telles que la Direction des Ressources Humaines, le Cabinet et le Secrétariat Général. Nous avons saisi l'opportunité pour avoir des entretiens avec les responsables des directions centrales et techniques, des agents de tous âges, corps et catégories ainsi que les responsables du syndicat que nous avons vus à l'œuvre. 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.

A- L'état des lieux de la situation en observation

1. Observations d'ordre général

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

Conclusion séquentielle n°1 : *le Ministère dispose d'un cadre de travail beau et agréable (force).*

La plupart des services du Ministère disposent d'un interphone, d'un poste téléviseur, 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).*

Malgré l'existence de ces moyens, 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).*

Il arrive souvent aux services techniques du Ministère de tenir des séances de travail avec certains partenaires de la société civile que sont les organisations sportives ou de jeunesse. Mais ces rencontres durent souvent beaucoup de temps, deviennent ennuyeuses et se terminent souvent à queue de poisson.

Conclusion séquentielle n°4 : *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. Quoique acquis sur les lignes budgétaires des Directions Techniques et des Projets, ces structures continuent de souffrir du manque de moyens roulants pour l'accomplissement de leurs missions, car la plupart des véhicules sont affectés à d'autres utilisateurs.

Conclusion séquentielle n°5 : *Mauvaise répartition du matériel roulant (faiblesse).*

En dépit de la généralisation du budget-programme qui implique la déconcentration des ressources au profit des gestionnaires de crédit, ces derniers sont, la plupart du temps, confinés dans l'approbation des dépenses engagées et exécutées par le Directeur des Ressources Financières et du Matériel. De même, il est souvent arrivé que les crédits budgétaires prévus pour la mise en œuvre de certaines activités aient été consommés avant la validation du Plan de Travail Annuel (PTA) correspondant.

Conclusion séquentielle n°6 : *Concentration des opérations de gestion budgétaire par la Direction des Ressources Financières et du Matériel (faiblesse).*

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°7 : *Non viabilisation du service des archives du Ministère (faiblesse).*

Le Ministère bénéficie du soutien matériel, moral et financier des partenaires techniques nationaux et étrangers pour la mise en œuvre de son programme d'activités.

Conclusion séquentielle n°8 : *Possibilité de mobilisation des ressources extrabudgétaires (opportunité).*

2. Observations spécifiques à la gestion des ressources humaines du Ministère

Le personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs (MJSL) est évaluée à 243 agents au 30 juin 2008. Sa répartition par corps se présente comme suit :

Tableau n° 1 : Répartition du personnel du MJSL par corps au 30/06/08

CORPS	Effectif
Inspecteur Jeunesse et Sport	14
Administrateur d'Action Culturelle	11
Administrateur des Services Financiers	3
Attaché des Services Financiers	5
Attaché des Services Administratifs	21
Secrétaire des Services Administratifs	26
Secrétaire Adjoint des Services Administratifs	37
Ingénieur de la Planification	1
Ingénieur de la Statistique	1
Technicien Supérieur de la Planification	2
Professeur Assistant	4
Administrateur	10
Contrôleur des Services Financiers	4
Assistant des Services Techniques des TP	1
Assistant d'Action Culturelle	1
Opérateur de saisie	10
Préposé des Services Administratifs	24
Conducteur de Véhicules Administratifs	15
Ouvrier Spécialisé des Services Généraux de l'Administration	7
Agent d'entretien et de service	8
Ingénieur	1
Professeur Certifié d'Education Physique et Sportive	6
Professeur Adjoint d'Education Physique et Sportive	12

Maître d'EPS	2
Ingénieur agronome	1
Technicien Supérieur d'Action Culturelle	4
Technicien d'Action Culturelle	2
Ingénieur des Services Techniques des Travaux Publics (TP)	1
Technicien Supérieur des Services Techniques des TP	2
Contrôleur des Services Techniques des TP	1
Instituteur Adjoint	1
Professeur Certifié d'enseignement Moyen Général	1
Administrateur de la Sécurité Sociale	1
Contrôleur du Commerce	1
Ingénieur Hydrologue	1
Journaliste	1
TOTAL	243

Source : Conçu sur la base des observations de stage.

En ce qui concerne la répartition du personnel par catégorie professionnelle, elle se présente comme suit :

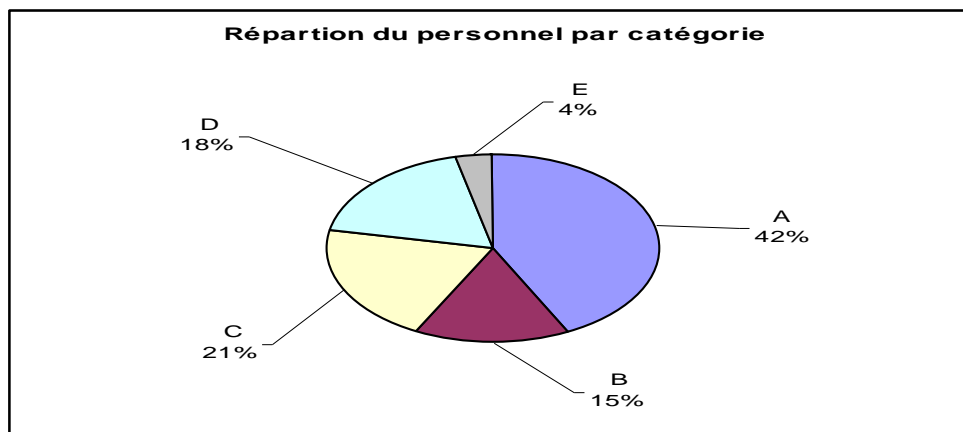
Tableau n° 2 : Répartition du personnel du MJSL par catégorie professionnelle au 30/06/ 2008.

Catégorie professionnelle	Effectif
A	103
B	37
C	50
D	44
E	9
Total	243

Source : Conçu sur la base des observations de stage.

Cette situation est représentée par la figure ci-dessous :

Figure n° 1: Répartition du personnel du MJSL par catégorie Professionnelle



A la date du 30 juin 2008, le MJSL compte 243 agents permanents. Cet effectif est composé de 42% de cadres A, 15% de cadres B, 21% de catégorie C, 18% de catégorie D et 4% de catégorie E. Il en résulte que presque la moitié des agents du ministère est composée de cadres de conception. Mais ils éprouvent un besoin de formation adaptée à leur prestation au sein du Ministère.

Conclusion séquentielle n°9 : *Manque de formation spécialisée au profit des cadres (faiblesse).*

Face à la complexité des 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.

Conclusion séquentielle n°10 : *Insuffisance quantitative et qualitative du personnel (faiblesse).*

La Direction des Ressources Humaines (DRH), qui a succédé au Service du Personnel de l'ancienne Direction de l'Administration, a été créée par le décret n°2007-637 du 31 décembre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs.

Aux termes de ce décret, La Direction des Ressources Humaines a pour mission d'assurer la planification et la gestion stratégique du personnel du Ministère.

A ce titre, elle est chargée de :

- veiller à l'évaluation continue des besoins en personnel de tout le Ministère y compris ses services déconcentrés ;
- assurer la gestion rationnelle et efficiente du personnel à travers les demandes de recrutement, la planification des postes et des effectifs ;
- veiller à la dotation des postes en personnel (embauches, affectations) ;
- suivre la gestion des carrières (avancement, promotion, reclassement, retraite, etc.) ;
- coordonner la gestion administrative du personnel du Ministère y compris celui des organismes sous tutelle et ce, dans le respect des règles et statuts en vigueur ;
- œuvrer pour la formation technique et le perfectionnement du personnel du Ministère ;

- collaborer avec les responsables syndicaux pour la prise en compte, autant que possible, des besoins du personnel.

La Direction des Ressources Humaines comprend :

- un Service Administratif et Financier (SAF) ;
- un Service de la Formation et du Perfectionnement (SFP) ;
- un Service du Recrutement, de l'Évaluation du Personnel et du Suivi des Carrières (SREPSC).

Conclusion séquentielle n°11 : *Création d'une direction autonome chargée de la gestion des ressources humaines du Ministère et fixation de ses attributions (force).*

Mais il est à remarquer que les projets d'arrêté proposés pour régir le fonctionnement de cette direction et pourvoir à la nomination des chefs de services ne sont pas encore adoptés. Cette situation qui prévaut d'ailleurs au niveau de toutes les directions du Ministère fait partie des points de revendication du syndicat des travailleurs dudit Ministère.

Conclusion séquentielle n°12 : *Mauvais fonctionnement des services (faiblesse).*

Cette situation ne laisse pas augurer d'une éradication imminente des nombreuses insuffisances relevées dans la gestion des ressources humaines de ce département.

En effet, 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°13 : *Longue durée au même poste (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°14 : *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°15: *Absence de mécanisme d'accueil des nouveaux agents (faiblesse).*

Bien que leurs activités en direction de la jeunesse 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°16 : *Défaut d'attribution des récompenses statutaires aux agents (faiblesse).*

La plupart des agents exécutent les tâches sur la base de leur formation initiale ou des expériences acquises par la pratique sur le terrain. Il n'existe aucun mécanisme de formation continue des agents et ceux qui arrivent à se faire former sur fonds propre éprouvent beaucoup de difficulté dans l'évolution de leur carrière.

Conclusion séquentielle n°17 : *Absence de formation des agents (faiblesse).*

Sur vingt deux (22) nominations prononcées à la tête des différentes structures du Ministère en 2007, nous avons relevé que quatre (04) seulement proviennent des cadres du Ministère.

Conclusion séquentielle n°18 : *Absence de promotion interne des cadres du Ministère (faiblesse).*

Il n'est pas institué au sein du Ministère une infirmerie pour procurer les soins d'urgence au personnel en cas de nécessité. Pourtant, le Ministère a déjà enregistré deux (02) cas de décès d'agents sur les lieux de travail, l'un dans les années 80 et l'autre en février 2008.

Conclusion séquentielle n°19 : *Absence de dispositif de santé (faiblesse).*

En cas de survenance d'évènements heureux ou malheureux affectant directement la situation familiale des agents, il n'existe pas un mécanisme transparent et pré-défini de soutien moral ou/et financier au profit du personnel.

Conclusion séquentielle n°20 : *Absence de politique sociale au profit des agents (faiblesse).*

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 et emplois et évoluent dans un environnement qui accorde très peu d'intérêt à l'évaluation des performances.

Conclusion séquentielle n°21 : *Non définition des emplois et absence d'un système d'évaluation des performances du personnel (faiblesse).*

La situation est plus désastreuse dans les directions départementales qui manquent de fournitures et mobiliers de bureau ainsi que de ressources financières pour l'accomplissement de leurs missions.

Conclusion séquentielle n°22 : *Mauvaises conditions de travail dans les directions départementales du Ministère (faiblesse).*

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

B- 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 atouts (forces et opportunités) qui méritent d'être valorisés et, d'autre part, les problèmes (faiblesses et menaces) qu'il conviendrait de minimiser ou d'éradiquer.

1. Inventaire des atouts

Les atouts identifiés ci-dessus en termes de forces et d'opportunités sont au nombre de sept (07) et se présentent comme suit :

- existence d'un cadre de travail agréable ;
- attribution de moto de service à tous les chefs de services des Directions Centrales et Techniques ;
- existence de moyens de communication moderne ;
- travaux en cours pour la généralisation de l'intranet au sein du Ministère ;
- renforcement du parc automobile du Ministère ;
- création de la Direction des Ressources humaines ;
- possibilité de mobilisation de ressources extrabudgétaires.

2. Inventaire des problèmes

Les problèmes du contexte identifiés sous forme de faiblesses et de menaces sont au nombre de quinze (15) et sont énumérés ci-après :

- attribution rare et complaisante des récompenses statutaires ;
- sous-effectif quantitatif et qualitatif du personnel ;
- absence de stratégie de motivation des agents ;
- sclérose des agents du fait de longue durée aux mêmes postes ;
- inexistence de plan de formation des agents ;
- absence de politique de mobilité des agents ;
- morosité du climat social ;
- absence de dispositif de soins d'urgence ;
- non implication des agents dans la prise de décision ;
- mauvaises conditions de travail dans les Directions Départementales du Ministère ;
- manque de moyens roulants dans les Directions Techniques ;
- absence de politique sociale au profit du personnel ;
- mauvaise répartition du matériel roulant ;
- méconnaissance des techniques de conduite de réunion ;
- inexistence d'un système d'évaluation des performances du Personnel.

Section 2 : Ciblage de la problématique

Le ciblage de la problématique de notre étude passera d'une part, par le choix et la spécification de la problématique, puis d'autre part, par la détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

***Paragraphe 1 : Choix et spécification de la
problématique de l'étude***

Le choix et la spécification de notre problématique d'étude se feront à partir de l'identification des problématiques d'étude possibles qui résultera du regroupement par centres d'intérêt des différents problèmes inventoriés ci-dessus.

A- Identification des problématiques possibles

Les différents problèmes inventoriés ci-dessus seront regroupés par centres d'intérêt en vue de dégager les différentes problématiques possibles

1. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

Ce regroupement est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau n° 3 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Fonctionnement des services	<ul style="list-style-type: none"> - non adéquation entre profil et poste dans certaines directions du Ministère - sous-effectif quantitatif et qualitatif du personnel - non actualisation des arrêtés portant fonctionnement des Directions - retard dans la nomination des Chefs de Services 	Dysfonctionnement des services du Ministère	Problématique de l'amélioration du fonctionnement des services du Ministère
2	Motivation des agents	<ul style="list-style-type: none"> - défaut d'attribution des récompenses statutaires - absence de politique sociale au profit du personnel - absence de dispositif de santé - non implication des agents dans la prise de décision - manque de formation des agents - morosité du climat social - déficit de communication interne - longue durée au même poste - défaut de promotion des agents 	Défaut de motivation des agents	Problématique de la motivation des agents
3	Gestion des ressources financière et matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - mauvaises conditions de travail dans les Directions Départementales du Ministère - manque de moyens roulants dans les directions techniques - Mauvaise répartition du matériel roulant 	Gestion non optimale des ressources matérielles	Problématique de l'amélioration de la gestion des ressources matérielles
4	Evaluation du rendement des agents	<ul style="list-style-type: none"> - non fixation d'objectifs - absence de définition et de clarification des emplois - non clarification des responsabilités 	Inexistence d'un système d'évaluation des performances du personnel	Problématique d'une évaluation objective de la performance du personnel

2. Présentation des problématiques possibles

Le tableau ci-dessus a permis de dégager quatre (04) différentes problématiques qui se présentent comme suit :

- ✓ Problématique de l'amélioration du fonctionnement des services du Ministère ;
- ✓ Problématique de la motivation des agents ;
- ✓ Problématique de l'amélioration de la gestion des ressources matérielles ;
- ✓ Problématique d'une évaluation objective de la performance du personnel.

Face à cette multitude de problématiques identifiées, il nous faudra choisir et spécifier celle qui doit sous-tendre notre présente étude.

B- Choix et spécification de la problématique d'étude

Les divers problèmes relevés suite à l'état des lieux de notre structure d'accueil laissent apparaître quatre (04) différentes problématiques que le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs devrait méthodiquement appréhender et résoudre en vue d'assurer la gestion efficiente des ressources humaines, financières et matérielles mises à sa disposition et offrir des prestations optimales aux usagers/clients.

Dans l'impossibilité d'embrasser toutes ces problématiques dans le cadre du présent mémoire, nous en avons choisi une qui nous paraît prédominante et intégrative et dont la résolution permettra d'améliorer les conditions de vie et de travail des agents du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, d'accroître leur capacité d'intervention, de réaliser des performances idoines et de contribuer à terme au développement national.

1. Nature et spécification de la problématique de l'étude

A la lumière des considérations ci-dessus évoquées, la problématique que nous avons retenue pour les besoins du présent travail est libellée de la façon suivante : *“Le défaut de motivation du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs affecte son épanouissement et sa performance au travail”*.

Le problème général (PG) qui suscite cette problématique est : le défaut de motivation des agents du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs.

Dans le même ordre d'idée, nous avons également ciblé parmi les différents problèmes liés à cette problématique, ceux qui nous semblent plus complexes et plus pertinents et dont la résolution contribuera à l'amélioration du problème général du contexte. Nous avons en cela tenu compte des aspirations majeures exprimées par les agents du Ministère lors de nos entretiens exploratoires.

Ces problèmes spécifiques sont au nombre de trois et se présentent de la façon suivante :

Problème spécifique N°1 (PS1) : le défaut d'attribution des récompenses statutaires aux agents du Ministère ;

Problème spécifique N°2 (PS2) : l'absence de formation des agents du Ministère ;

Problème spécifique N°3 (PS3) : la durée excessive passée au même poste par les agents du Ministère.

C'est donc dans le souci d'apporter notre contribution à la résolution des problèmes général et spécifiques liés à la problématique d'étude que nous avons intitulé notre sujet de mémoire comme suit : « **la motivation comme facteur d'amélioration de la performance du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs** ».

2. Justification et intérêt du sujet

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

En cela, Jean BODIN nous rappelle avec éloquence qu' « il n'y a de richesse que d'homme ».⁵

Cette richesse qui joue un rôle prépondérant dans la production des biens et services gagnerait à être valorisée.

Telle n'est malheureusement pas le cas au Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs où les agents vivent une situation de démotivation générale.

Après plusieurs années de frustrations accumulées, ces derniers ont fini par manifester leur «ras le bol» à travers un mouvement de grève déclenché le lundi 07 juillet 2008.

Les autorités centrales du Ministère sont certainement conscientes de cette situation, mais elles semblent manquer d'inspiration ou d'initiatives pour appréhender à bon escient les préoccupations relatives à la motivation judicieuse des agents qui exercent dans ce département.

⁵ Jean BODIN, « **le personnel communal** », 1974, Paris, édition Berger, p.56

Notre présent travail aura ainsi un triple intérêt :

- premièrement, il permettra d'aborder pour la première fois la question de la motivation dans le contexte particulier du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ;
- deuxièmement, il offrira l'opportunité de recueillir objectivement les attentes des agents de ce département en matière de motivation, car, « le moyen le plus simple de découvrir ce qui motive les employés est de le leur demander »⁶ ;
- troisièmement, il contribuera à baliser le terrain par la mise à disposition du sommet stratégique, des outils et techniques modernes de gestion de la motivation au travail.

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

Il s'agira ici de faire ressortir les approches génériques ainsi que les séquences de résolution des problèmes général et spécifiques.

A- Approches génériques

La prise en compte du facteur humain, c'est-à-dire la motivation des ressources humaines, devient de plus en plus une préoccupation majeure en management des organisations.

En effet, la pratique nous enseigne qu'en général, si les travailleurs sont fiers de leur emploi, quand ils le trouvent excitant et quand ils

⁶ In « le management pour les nuls », Bob Nelson et Peter Economy, p.100

apprécient le climat de travail, ils font de leur mieux et remplissent leurs tâches avec enthousiasme. Autrement dit, quand ils sont motivés, ils produisent un rendement optimal.

Par contre, lorsque les ressources humaines d'une organisation ne sont pas ou sont très peu motivés, ils ne font pas de leur mieux. Ils guettent avec impatience la fin de la journée de travail, se désintéressent des résultats de leurs efforts et ont le sentiment que leur travail devient terriblement ennuyeux. Ils feront le minimum nécessaire pour conserver leur emploi, tout en prospectant d'autres horizons plus favorables.

Le lien entre la motivation et la performance paraît ainsi évident.

En conséquence, les autorités centrales du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs se doivent d'intégrer le volet motivation dans la politique de gestion des ressources humaines mises à leur disposition.

Ainsi, pour la résolution du problème général de notre étude, nous emprunterons une approche générique basée sur la théorie générale de la motivation au travail.

Quant au problème spécifique n°1 relatif au défaut d'attribution objective des récompenses statutaires aux agents du Ministère, il convient de préciser que ces récompenses peuvent revêtir les formes positive et négative, correspondant ainsi à la "politique du bâton et de la carotte". Sa résolution s'inspirera des dispositions prévues en la matière par la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat qui prévoit en son article 150 les formes graduelles de récompenses positives (lettre de félicitation et d'encouragement, témoignage officiel de satisfaction, mention honorable et décoration) et en ses articles 131 à 136 les sanctions disciplinaires (l'avertissement écrit, blâme, mise à pied,

déplacement d'office, blocage d'avancement d'échelon, radiation du tableau d'avancement, exclusion temporaire, abaissement d'échelon, rétrogradation, mise à la retraite d'office, révocation sans suspension des droits à pension, révocation avec perte des droits à pension).

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 portant sur l'absence de formation des agents du Ministère, sa résolution se basera sur la théorie de planification et de mise en œuvre de la formation, qui fait appel à la définition des objectifs, le diagnostic des besoins en formation, la définition des priorités, l'identification des différentes formations retenues, l'élaboration du projet de plan de formation, l'évaluation financière, la validation du projet de plan de formation, la finalisation et la vulgarisation du plan de formation, la sélection des structures de formation, la mise en œuvre du plan de formation, son suivi et son évaluation. Jean-Pierre CITEAU en a fait un riche développement dans son célèbre ouvrage sur "**la gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques**", 4^e édition, publié aux Editions Armand COLIN en 1994.

Pour ce qui est du problème spécifique n°3 lié à la durée excessive passée aux mêmes postes par les agents du Ministère, sa résolution sera ancrée sur une approche théorique basée sur la mobilité des cadres, facteur important de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Signalons qu'en la matière, on peut distinguer :

- la mobilité professionnelle (ou horizontale) qui correspond. à un changement de métier et requiert de l'agent de nouvelles compétences ;
- la mobilité d'environnement (ou géographique) qui peut se manifester par une mutation ou un redéploiement ; elle se caractérise par l'accomplissement d'un même type d'activité dans la même

- qualification, avec le même grade hiérarchique, mais dans un autre lieu de travail, dans une autre équipe, avec un autre responsable ;
- la mobilité catégorielle (ou verticale) qui correspond à une promotion. Elle est le plus souvent caractérisée par un changement d'emploi, de catégorie, de grade, de classification, mais aussi par une augmentation de la rémunération.

La synthèse des approches théoriques par problème est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau n° 4: Synthèse des approches théoriques par problème

Niveau d'analyse	Problèmes		Approches génériques retenues
Général	Le Défaut de motivation des agents		Approche générique basée sur la théorie générale de la motivation au travail.
Spécifique	1	Le défaut d'attribution des récompenses statutaires aux agents du Ministère	Approche basée sur les dispositions de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat.
	2	L'absence de formation des agents du Ministère	Approche basée sur la théorie de la planification et de la mise en œuvre de la formation.
	3	La durée excessive passée aux mêmes postes par les agents du Ministère.	Approche basée sur la théorie de la mobilité des cadres, facteur important de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

B- Séquence de résolution de la problématique

La vision globale de résolution de la problématique que nous venons de retenir sera restituée à travers une démarche méthodologique comportant les dix (10) étapes successives suivantes :

- définition des objectifs de recherche ;
- identification des causes supposées des problèmes spécifiques et formulation des hypothèses ;
- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de la littérature ;
- exposition de la méthodologie de travail ;
- analyse des données (vérification des hypothèses) ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions ;
- conditions de mise en œuvre des solutions ;
- élaboration du tableau de synthèse de l'étude.

CHAPITRE DEUXIEME :
DU CADRE THEORIQUE AUX
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE
DES SOLUTIONS PROPOSEES

Ce chapitre sera successivement consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude (section 1), aux enquêtes de vérification des hypothèses et aux approches de solutions pour la résolution de la problématique de l'étude (section 2).

Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : *Des objectifs de l'étude à la revue de littérature*

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

1. Les objectifs de l'étude

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

Problème général (PG) : le défaut de motivation des agents du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs.

Problème spécifique n°1 (PS1) : le défaut d'attribution des récompenses statutaires aux agents du Ministère ;

Problème spécifique n°2 (PS2) : l'absence de formation des agents du Ministère;

Problème spécifique n°3 (PS3) : la durée excessive passée aux mêmes postes par les agents du Ministère.

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

Ainsi, **l'objectif général** visé par le présent travail est de contribuer à l'amélioration de la motivation du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs en vue d'accroître sa performance professionnelle.

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

Objectif spécifique n°1 (OS1) : Contribuer à l'attribution effective et objective des récompenses statutaires en vue de susciter l'émulation au sein du personnel du Ministère.

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

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

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

Ainsi, la cause spécifique du problème spécifique n° 1 est : l'absence de mécanisme idoine d'émulation des agents du ministère ;

la cause spécifique du problème spécifique n° 2 est : l'inexistence d'un plan de formation, outil de gestion prospective des ressources humaines ;

la cause spécifique du problème spécifique n° 3 est : l'absence de stratégie de mobilité des agents.

2. Les hypothèses de l'étude

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

Hypothèse spécifique n°1 (HS1) : l'attribution des récompenses statutaires favorise l'émulation des agents et accroît leur performance au travail ;

Hypothèse spécifique n°2 (HS2) : l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation contribuent au renforcement des capacités professionnelles des ressources humaines du Ministère ;

Hypothèse spécifique n°3 (HS3) : la mise en place d'une stratégie de mobilité des agents épargne de la sclérose et réduit les frustrations engendrées par la durée excessive passée au même poste par les agents du Ministère.

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

Tableau n° 5 : Tableau de bord de l'étude -TBE-

THEME : La motivation comme facteur d'amélioration de la performance des ressources humaines du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs.

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses
Niveau général	(Problème général) Le défaut de motivation des agents du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs affecte leur épanouissement et leur performance au travail	(Objectif Général) contribuer à l'amélioration de la motivation du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs en vue d'accroître sa performance professionnelle	(Cause Générale) ---	(Hypothèse Générale) ---
Niveaux spécifiques	1 (Problème Spécifique 1) Le défaut d'attribution objective des récompenses statutaires aux agents	(Objectif Spécifique 1) Contribuer à l'attribution effective et objective des récompenses statutaires en vue de susciter l'émulation au sein du personnel du Ministère	(Cause Spécifique 1) Le défaut d'attribution des récompenses statutaires aux agents est dû à l'absence de mécanisme d'émulation des agents	(Hypothèse Spécifique 1) La mise en place d'un mécanisme approprié d'émulation contribue à l'attribution des récompenses statutaires aux agents méritants et accroît leur performance au travail
	2 (Problème Spécifique 2) L'absence de formation au profit des agents du Ministère	(Objectif Spécifique 2) Contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation en vue d'accroître les capacités d'intervention du personnel du Ministère	(Cause Spécifique 2) L'absence de formation au profit des agents du Ministère est due à l'inexistence d'un plan de formation, outil de gestion prospective des ressources humaines	(Hypothèse Spécifique 2) L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation contribuent au renforcement des capacités professionnelles des ressources humaines du Ministère
	3 (Problème Spécifique 3) La durée excessive passée au même poste par les agents du Ministère	(Objectif Spécifique 3) Proposer l'implantation d'un mécanisme de mobilité des ressources humaines du Ministère afin d'atténuer les frustrations et la sclérose engendrées par la durée excessive passée au même poste	(Cause Spécifique 3) La durée excessive passée au même poste par les agents est due à l'absence de stratégie de mobilité des agents du Ministère	(Hypothèse Spécifique 3) La mise en place d'une stratégie de mobilité des agents épargne de la sclérose et réduit les frustrations causées par la durée excessive passée au même poste.

B- La revue de la littérature

La recherche documentaire effectuée dans le cadre du présent exercice nous a amené à consulter les ouvrages disponibles à la bibliothèque Patrick VYEIRA de L'ENAM à l'université d'Abomey-Calavi et à parcourir plusieurs sites internet.

La revue de littérature que nous présentons ci-dessous vise à faire le point des connaissances sur les problèmes en résolution afin d'aider à mieux cerner certaines notions nécessaires à la compréhension et au développement de notre thème de mémoire.

Elle sera donc successivement axée sur les concepts liés au problème général du défaut de motivation des ressources humaines du MJSL, puis sur ceux relatifs aux problèmes spécifiques que sont :

- Le défaut d'attribution des récompenses statutaires ;
- l'absence de formation des agents et
- la durée excessive passée au même poste.

Nous essaierons ainsi de résumer quelques unes de ces théories ainsi que certains facteurs qui influencent la motivation des ressources humaines dans une organisation.

1. Les théories de la motivation

Les travaux de recherche sur la motivation nous permettent de distinguer deux grandes familles de théories : les théories du contenu et les théories du processus.

a) Les théories du contenu

Les théories du contenu tentent d'expliquer les facteurs qui déclenchent la motivation chez l'homme. Parmi les auteurs de cette catégorie de théories de motivation, on peut retenir :

1- Le psychologue **Abraham MASLOW** qui a mis au point une pyramide comportant cinq (5) catégories de besoins classés de façon hiérarchique comme suit :

- les besoins physiologiques qui affectent le bien-être du corps (nourriture, eau, air, toit, etc.) ;
- les besoins de sécurité (protection, stabilité de l'emploi, etc.) ;
- les besoins sociaux ou d'appartenance (relations interpersonnelles, camaraderie, information, communication, etc.) ;
- les besoins d'estime (respect, considération, reconnaissance, promotion, etc.) ;
- les besoins de réalisation de soi ou d'accomplissement personnel (initiative au travail, implication, créativité, etc.).

D'après lui, un besoin supérieur ne peut apparaître que lorsque les besoins inférieurs sont comblés. La représentation schématique de sa pyramide des besoins est présentée en annexe.

2- **Frédéric HERZBERG** selon qui, deux facteurs agissent sur la motivation et le rendement d'un salarié : les facteurs d'hygiène (extrinsèques) et les facteurs de motivation (intrinsèques).

Les facteurs d'hygiène (extrinsèques) sont relatifs au contexte dans lequel s'accomplit le travail c'est-à-dire le salaire et les avantages sociaux, les conditions physiques de travail, la sécurité de l'emploi, la

politique et les procédures de l'organisation, le comportement du responsable hiérarchique, les relations interpersonnelles en milieu de travail, etc. Pour lui, si ces facteurs sont absents d'un milieu de travail, les travailleurs seront insatisfaits et diminueront leur performance.

Quant aux facteurs de motivation (intrinsèques), ils sont liés au contenu des tâches et regroupent par exemple la complexité des tâches, la considération ou la reconnaissance des autres à la suite d'un effort ou d'un succès, la responsabilité associée au poste, les promotions et les avancements, etc.

3-ALDERFER qui pense que l'individu a trois types de besoins à savoir :

- les besoins de subsistance qui regroupent la nourriture, le sommeil, l'eau, le salaire et les avantages sociaux, les conditions de travail, etc...
- les besoins de relations interpersonnelles avec les parents, amis, collègues, supérieurs hiérarchiques et subordonnés ;
- les besoins de progression relatifs au désir d'apporter une contribution créatrice et productive au travail.

4- **David Mc CLELAND** pour qui les hommes ressentent trois sortes de besoins : les besoins d'accomplissement, les besoins d'appartenance et les besoins de pouvoir. Ainsi, la motivation d'un individu est proportionnelle à l'intensité de son désir d'accomplir une chose en fonction d'un modèle d'excellence ou de vaincre des concurrents.

A la différence de ces auteurs, les tenants des théories du processus mettent l'accent sur le mécanisme créateur de la motivation.

b) Les théories du processus

Les théories du processus tentent d'expliquer comment les forces interagissent entre elles afin d'engager un individu dans un comportement donné. A nombre de celles -ci, nous pouvons citer :

1- la théorie des attentes de **VROOM** selon laquelle ce qui pousse l'individu à agir, c'est l'idée qu'il entretient sur la possibilité de succès de ce qu'il entreprend et ce qu'il peut en retirer d'intéressant pour lui-même. S'il n'a pas ou n'a que peu d'attentes, s'il ne réussit pas à identifier ses besoins, il ne saura pas se motiver à réaliser quoi que ce soit. Dans cette logique, il distingue deux formes d'attente que sont : les attentes externes liées à la promotion, la reconnaissance et le salaire d'une part, et les attentes internes qui sont afférentes au sentiment de progrès personnel, à la fierté d'une réussite, à l'intérêt de la tâche accomplie et à la valorisation tirée d'une responsabilité assumée.

Selon lui, la motivation (M) est fonction de trois (3) paramètres que sont :

- *la **Valence** ou la valorisation de la récompense des efforts ;
- * l'**Instrumentalité** c'est-à-dire la perception que l'atteinte du niveau de performance entraînera une récompense
- *l'**Expectation** qui est la perception de la relation entre l'effort fourni et la performance obtenue.

Il en est ainsi parvenu à l'équation suivante : $M = V \times I \times E$.

2- La théorie de l'équité de **ADAMS S.** qui repose sur deux variables à savoir les apports et les résultats. Elle est axée donc sur la perception qu'un individu a de la façon dont il est traité en comparaison aux autres. Cette comparaison peut créer des sentiments d'iniquité et d'injustice qui feront naître des tensions chez l'individu et entre les individus d'une même organisation.

3- La théorie des objectifs de **LOCKE** qui estime que la stimulation à agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre. La motivation et surtout la performance vont être influencées par la nature des objectifs (clarté, niveau de difficulté, spécificité), la valeur du but pour la personne (niveau d'attraction, niveau d'engagement), la façon dont ils sont déterminés (assignation, participation) et l'effet de la progression vers l'atteinte de l'objectif (feed-back).

2. Les facteurs de motivation

Se fondant sur les différentes théories susmentionnées, les managers des ressources humaines ont mis en place plusieurs stratégies de motivation des salariés. Nous en citerons ici quelques unes.

a) La rémunération

La plupart des salariés considèrent leur rémunération comme la contrepartie normale de la prestation fournie. Certes, ils sont motivés pour gagner de quoi satisfaire leurs besoins fondamentaux, mais une fois ces besoins satisfaits, le salaire n'est plus motivant. Par ailleurs, elle est démotivante lorsque le travailleur ne perçoit aucun lien entre sa contribution et sa rétribution, entre son rendement et son salaire.

D'autres facteurs deviennent donc importants comme la reconnaissance, la formation et la mobilité qui sont au cœur des problèmes spécifiques de notre étude.

b) La reconnaissance

Pour que les employés s'investissent davantage, il faut leur témoigner de la reconnaissance. Il est ainsi démontré que les salariés

veulent être reconnus quand ils accomplissent avec efficacité le travail pour lequel ils ont été recrutés.

Les félicitations orales ou écrites pour un travail bien fait, la reconnaissance exprimée en public pour les performances réalisées sont autant de facteurs de motivation du salarié.

Prenant en compte cette considération l'article 150 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (SGAPE) prévoit que le fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, s'est particulièrement distingué par son dévouement et par sa contribution à l'accroissement du rendement du service, peut recevoir l'une des récompenses suivantes :

- lettre de félicitation et d'encouragement ;
- témoignage officiel de satisfaction ;
- mention honorable ;
- décoration.

La lettre de félicitation et d'encouragement est décernée par le Ministre utilisateur après avis du Comité de Direction de son Département.

Le témoignage officiel de satisfaction est décerné par le Ministre chargé de la Fonction Publique sur proposition du Ministre utilisateur, après avis du Comité Consultatif Paritaire de la Fonction Publique.

La mention honorable et les décorations sont décernées par décret du Président de la République sur proposition du Ministre chargé de la Fonction Publique, après avis du Comité Consultatif Paritaire de la Fonction Publique.

A mérite égal et à ancienneté égale lors d'un avancement au choix, le fonctionnaire titulaire d'une lettre de félicitation et d'encouragement passe en priorité.

L'article 153 du texte susvisé précise, entre autres, que le fonctionnaire qui reçoit deux (02) témoignages officiels de satisfaction en l'espace de cinq (05) ans bénéficie immédiatement d'un avancement d'échelon.

La mention honorable et les décorations donnent également droit à un avancement immédiat d'échelon.

Les avancements d'échelon sont accordés indépendamment de tout autre droit à l'avancement acquis par le fonctionnaire en vertu des dispositions du Statut Général. Ils peuvent permettre le franchissement automatique de classe avec ancienneté conservée au besoin compte tenu de la péréquation.

De même, la mise en œuvre des sanctions disciplinaires en cas de manquements fautifs aux obligations professionnelles contribue à asseoir une saine émulation au sein des employés d'une organisation.

En la matière, le régime disciplinaire applicable au Bénin prévoit deux degrés de sanctions, qui se distinguent par leur gravité, la procédure à suivre et l'autorité compétente pour les infliger.

Le nombre de ces sanctions ainsi que leurs effets sur la carrière des agents sont indiqués aux articles 131 à 136 du SGAPE.

Au titre des sanctions disciplinaires, il est prévu :

- ***les sanctions du premier degré qui comprennent :***
- l'avertissement écrit ;
- le blâme avec ou sans inscription au dossier ;

- la mise à pied avec suppression de traitement pour une durée ne pouvant excéder trente (30) jours ;
- le déplacement d'office ;
- le blocage d'avancement d'échelon pour une année ;
- la radiation du tableau d'avancement ;

- ***les sanctions du second degré que constituent :***
 - l'exclusion temporaire pour une période ne pouvant excéder six (06) mois ;
 - l'abaissement d'échelon ;
 - la rétrogradation ;
 - la mise à la retraite d'office ;
 - la révocation sans suspension des droits à pension ;
 - la révocation avec perte des droits à pension.
 - l'exclusion temporaire de fonction entraîne la perte de toute rémunération à l'exception des allocations familiales.

Anticipant sur les abus éventuels, l'article 137 de la loi n° 86-013 qui organise l'exercice de ce pouvoir disciplinaire précise que le pouvoir disciplinaire appartient à l'autorité investie du pouvoir de nomination. C'est cette autorité, c'est-à-dire le Ministre chargé de la Fonction Publique au Bénin, qui l'exerce et qui peut décider, après avis du conseil de discipline, de rendre publique la décision portant sanctions et ses motifs. Mais ce pouvoir peut être délégué. Toutefois, les sanctions du premier degré peuvent être prononcées après demande d'explication adressée à l'agent fautif et avis du comité de direction. La décision de sanction doit être motivée.

c) La formation

Former le personnel, c'est mettre en œuvre un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés afin de permettre aux employés d'améliorer leurs connaissances, habiletés et aptitudes, toutes choses qui leur permettent d'accomplir leurs tâches avec efficacité, facilité et aisance pour l'atteinte des objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels. La formation est un moyen d'accroître le sentiment d'appartenance d'un employé car un salarié bien formé accomplit bien ses tâches et est forcément satisfait d'apporter sa contribution à l'atteinte des résultats de l'organisation. Jean-Pierre CITEAU⁷ nous enseigne qu'au-delà de l'action transformatrice qu'elle exerce sur l'évolution des compétences des salariés, la formation peut avoir quatre (4) effets majeurs dans le développement de leur potentiel, à savoir :

- un effet de sociabilité : la situation de formation crée des possibilités d'échanges et d'expression favorisant la redéfinition des rapports interpersonnels, traditionnellement cantonnés dans les relations étroites de travail ;

- un effet d'intégration : l'acquisition de nouvelles connaissances sert de point d'appui aux salariés pour s'insérer dans des situations sociales dont ils étaient exclus auparavant ;

- un effet d'ouverture des systèmes sociaux antérieurs : la formation crée un brassage propice à nouer des rapports entre les différents services et unités traditionnellement cloisonnés ;

- un effet de stimulation de l'imaginaire : elle crée des ruptures avec des habitudes d'action ou de réflexion et élargit l'espace des réflexions.

⁷ Jean-Pierre CITEAU, "**la gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques**", 4^e édition, Editions Armand COLIN p. 1994.

La définition et la gestion de la formation doivent s'articuler autour d'un plan de formation qui laisse apparaître clairement les objectifs et les moyens définis pour assurer, dans un horizon donné, la valorisation des compétences et le développement de l'organisation. Pour être efficace, la réalisation du plan de formation doit s'appuyer sur une démarche scientifique marquée par trois grandes étapes que sont : l'identification des besoins, la définition du plan, son exécution et son évaluation. Un modèle de ce processus est présenté en annexe.

d) La mobilité

La mobilité est un moyen de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle peut être horizontale (affectation/redéploiement), verticale (promotion) ou géographique (mutation). Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, les potentiels disponibles et les désirs exprimés par les salariés. Elle permet d'assurer l'adéquation entre les compétences disponibles et les emplois et de corriger les déséquilibres quantitatifs et qualitatifs qui peuvent apparaître dans les ressources humaines d'une organisation. Comme nous l'apprend Jean Marie PERETTI dans son ouvrage consacré à la “ **Gestion des Ressources Humaines**” 9^e édition, collection dirigée par J-P HELFER & J. ORSONI, « la carrière dans une entreprise est une succession d'affectations ». Dans un système de fonction publique de carrière comme celui du Bénin, elle doit être judicieusement mise en œuvre à travers une stratégie idoine afin d'éviter aux agents la sclérose et les frustrations qui sont consécutives à la durée excessive passée à un même poste. C'est en cela que Jean-Pierre CITEAU (op. cit) affirme que lorsqu'elle est bien gérée, la mobilité répond aux souhaits de l'agent de changer d'emploi ou de qualification ; elle vise à donner à l'agent des opportunités d'acquérir de nouvelles expériences professionnelles, de s'adapter aux changements continus de son

environnement professionnel, d'assumer de nouvelles responsabilités et de se voir confier des charges plus importantes.

Il est important de rappeler ici que, parmi les différentes théories que nous avons présentées, c'est la théorie bi-factoriel de Frédéric HERZBERG qui servira de base théorique à notre étude, car elle aborde de façon spécifique les facteurs de motivation qui s'apparentent aux problèmes en résolution.

Paragraphe 2 : La méthodologie de l'étude

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

A- Approche empirique

Une approche empirique est, par définition, celle qui s'appuie exclusivement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. La restitution de celle que nous avons empruntée s'articulera autour des étapes ci-après :

- objectifs de la collecte des données ;
- cadre de l'enquête et population ciblée ;
- nature de la collecte des données ;
- échantillonnage ;
- conception du questionnaire ;
- techniques de dépouillement et outils de présentation des données.

1. Des objectifs de la collecte à l'échantillonnage

a) Objectifs de la collecte des données

L'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de vérifier les hypothèses de base. Concrètement, les enquêtes visent à vérifier si :

- le défaut d'attribution des récompenses statutaires aux agents est dû effectivement à l'absence de mécanisme d'émulation des agents du Ministère ;

- l'absence de formation des agents s'explique effectivement par l'inexistence d'un plan de formation ;

- la durée excessive passée au même poste trouve effectivement sa cause dans l'absence de stratégie de mobilité des agents du Ministère.

b) Cadre de l'enquête et population ciblée

Notre enquête s'est déroulée au Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, notamment dans ses directions centrales, techniques et déconcentrées. La population mère est composée de l'ensemble du personnel dudit Ministère, soit deux cent quarante trois (243) agents, toutes catégories confondues.

c) Technique de collecte des données

C'est la technique du sondage qui a été utilisée comme procédé de collecte des données devant permettre de vérifier les hypothèses. Ce sondage a été réalisé au moyen d'un questionnaire conçu autour des variables à expliquer que sont :

- l'absence de motivation des agents ;

- le défaut d'attribution des récompenses statutaires ;
- absence de formation des agents ;
- la durée excessive passée au même poste.

Nous avons aussi réalisé des entretiens avec quelques agents et responsables syndicaux ainsi que quelques autorités du Ministère. Ces entretiens ont permis de recueillir des informations complémentaires et d'échanger sur des préoccupations relatives à la motivation du personnel.

d) Echantillonnage

Nous avons retenu un échantillon de cinquante (50) agents sur un effectif total de 243 agents qui composent le personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ; Cela nous a paru conforme à la recommandation de Claude Angers⁸⁸ selon qui, « si on veut connaître l'opinion de 10000 personnes, on devrait sonder 370 personnes pour avoir une marge d'erreur maximale de 5% »⁸.

La répartition de cet échantillon figure dans le tableau présenté en annexe.

Du questionnaire à la méthode d'analyse

a) Conception du questionnaire

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, nous avons conçu notre questionnaire essentiellement par rapport aux questions fondamentales dont les réponses permettront de vérifier les hypothèses. Ces questions fondamentales se présentent comme suit :

⁸ Claude Angers. "Les statistiques, oui mais ..." d'Arc, 1988, p. 108

Problème spécifique n°1 :

Le défaut d'attribution des récompenses statutaires s'explique par :

La sous-estimation de leur importance.....

La mauvaise volonté des autorités.....

L'absence de mécanisme d'émulation des agents.....

Problème spécifique n°2 :

L'absence de formation des agents est due à :

L'inexistence d'un plan de formation :.....

L'insuffisance de la dotation budgétaire du Ministère

Problème spécifique n°3 :

La durée excessive passée au même poste s'explique par :

L'absence de stratégie de mobilité.....

Les pesanteurs sociopolitiques.....

Autres (à préciser) :.....

**b) Techniques de dépouillement et de présentation
des données**

Les données recueillies, par le biais du questionnaire administré à l'échantillon retenu, seront dépouillées et traitées de façon manuelle. Les résultats d'enquête seront présentés sous forme de tableaux et de graphiques. C'est dire donc que la méthode d'analyse utilisée est l'analyse descriptive. Les résultats obtenus permettront de vérifier les hypothèses émises et de tirer les conclusions qui s'imposent.

B- Approches théoriques retenues

1. Choix théorique lié au défaut d'attribution des récompenses statutaires

a) Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique qui sera retenue pour examiner le problème lié à la non attribution des récompenses statutaires est celle de Frédéric HERZBERG, qui démontre que la considération et la reconnaissance des autres, à la suite d'un effort ou d'un succès, sont des facteurs intrinsèques de motivation qui, judicieusement pris en compte, contribuent à l'accroissement de la performance. A cela, il faut ajouter les dispositions de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat consacrées aux récompenses positives et négatives à l'endroit des agents qui les méritent.

b) Normes et repères d'amélioration de la situation de défaut d'attribution de récompenses statutaires

Une fois ce problème résolu, il s'instaurera, au sein des travailleurs du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, une saine émulation qui incitera chacun à s'acquitter de ses obligations professionnelles avec beaucoup plus de spontanéité et de dévouement.

**c) Seuil de décision pour la vérification de
l'hypothèse liée au défaut d'attribution des
récompenses statutaires**

C'est la question n°3 qui a offert l'occasion de noter que la non attribution des récompenses statutaires est due à l'absence de mécanisme d'émulation des agents. Cette question posée au personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, comporte trois (03) items spécifiés. Si nous supposons que le poids total des items spécifiés est de 100 %, le poids moyen par item serait alors de 33 % environ. Ainsi, le choix se fera par rapport à l'item qui aura un poids supérieur à ce poids moyen. Toutefois, au cas où aucun item n'aurait atteint ce poids, c'est l'item qui obtiendra le poids le plus élevé qui sera retenu.

2. Choix théorique lié à l'absence de formation des agents

a) Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre le problème d'absence de formation des agents, l'approche théorique retenue est celle développée par Jean-Pierre CITEAU sur l'importance de la planification et de la mise en œuvre de la formation sur l'évolution des compétences des salariés et l'atteinte des résultats de l'organisation.

***b) Normes et repères d'amélioration de la situation
d'absence de formation des agents***

Une fois ce problème résolu, les travailleurs du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, verront progressivement leurs capacités renforcées, pourront s'attendre à de meilleures perspectives d'évolution dans leur carrière et seront davantage motivés à la tâche.

***c) Seuil de décision pour la vérification de
l'hypothèse relative à l'absence de formation
des agents***

Ici, c'est la question n°4 comprenant deux (02) items qui a permis de relever que l'absence de formation des agents trouve sa cause dans l'inexistence d'un plan de formation. Sera donc retenu, l'item qui réunira un poids supérieur à 50%.

3. Choix théorique lié à la durée excessive passée au même poste par les agents

a) Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique retenue pour résoudre ce problème est celle de la mobilité des cadres, facteur important de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, développée avec éloquence par Jean-Pierre CITEAU qui en présente les différentes formes et leur impact sur la motivation des agents et l'atteinte des résultats.

**b) Normes repères d'amélioration de la situation
de durée excessive passée au même poste par les
agents**

Une fois ce problème résolu, les travailleurs du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, connaîtront un développement professionnel ; la sclérose et les sentiments de frustration vont s'estomper et ils seront davantage épanouis et motivés pour accomplir leurs tâches dans une dynamique d'adaptation perpétuelle au changement de leur environnement professionnel.

**c) Seuil de décision pour la vérification de
l'hypothèse liée à la durée excessive passée au
même poste par les agents**

C'est la question n°5 comprenant trois (03) items qui a permis de retenir que la durée excessive passée au même poste par les agents s'explique par l'absence de mécanisme de mobilité des agents. Sera donc retenu ici, l'item qui réunira un poids supérieur à 33%.

Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

Nous aborderons dans cette section, les stratégies de collecte de données pour la réalisation des enquêtes dans un premier temps ; la présentation et l'analyse des résultats de ces données nous permettront dans un second temps de dégager le diagnostic lié à l'absence de motivation du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs afin de proposer des solutions pour son amélioration.

Paragraphe 1 : Des enquêtes à la vérification **des hypothèses**

Le processus de réalisation des enquêtes, les difficultés et limites liées à cette réalisation ainsi que leurs analyses feront l'objet de notre étude. Nous procéderons aussi à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic.

A- De la préparation des enquêtes à l'analyse des résultats

1. Préparation et réalisation des enquêtes

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.

Il convient de signaler que les enquêtes ont été réalisées durant la période du 14 juin au 28 juillet 2008 sur les lieux de travail des agents, à part quelques cas particuliers qui ont été réalisés sur rendez-vous à des endroits hors du cadre de travail. De même, tous les agents ciblés ont pu répondre effectivement à nos questionnaires et les ont retournés, en dépit des réticences observées au départ chez certains d'entre eux.

L'enquête a concerné un échantillon de cinquante (50) agents sur une population mère de deux cent quarante trois (243) agents. Les questionnaires ont été administrés dans toutes les Directions Centrales, Techniques et Départementales du Ministère grâce à la collaboration de certains collègues de la Direction des Ressources Humaines.

Notre difficulté majeure a été le manque de moyen et de temps nécessaires pour atteindre les Directions Départementales du Ministère aux fins d'administrer par nous-mêmes les questionnaires et de les recueillir directement, même si nous les avons déjà parcourus en d'autres occasions.

Il faut également souligner qu'au cours de la période de recherche, les agents du Ministère ont observé des mouvements répétés de grève qui ont rendu difficile le retour des questionnaires et ont, sans doute, déteint d'une manière ou d'une autre sur les informations fournies par les agents.

Mais ces difficultés n'affectent en rien les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites de ces informations.

2. Présentation et analyse des résultats d'enquête

La présentation et l'analyse des résultats des enquêtes menées permettront de vérifier les hypothèses antérieurement émises. Elles se feront donc par rapport à chacun des problèmes en résolution.

a) Présentation et analyse des données liées au défaut d'attribution des récompenses statutaires

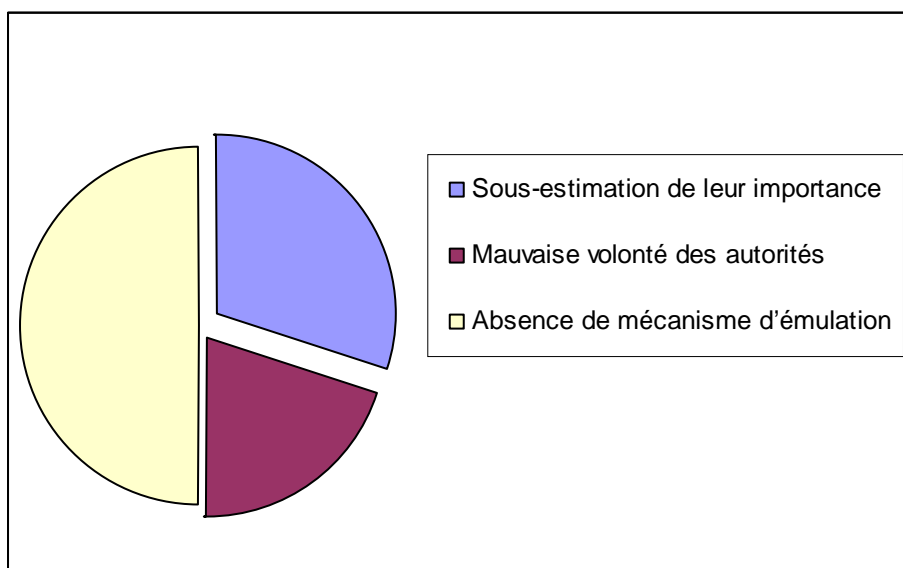
Tableau n° 6: Résultat de la question n°3 relative à la cause du défaut d'attribution des récompenses statutaires

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Sous-estimation de leur importance	15	30 %
Mauvaise volonté des autorités	10	20 %
Absence de mécanisme d'émulation	25	50%
Total	50	100 %

Source : élaboré sur la base du questionnaire (en annexe).

Cette situation est représentée par la figure ci-dessous :

Figure n° 2: Opinions des enquêtés sur la cause du défaut d'attribution des récompenses.



Il s'en dégage que :

- la moitié des enquêtés estime que la non attribution des récompenses statutaires est due à l'absence de mécanisme d'émulation des agents ;
- 30% l'expliquent par la sous-estimation de leur importance ;
- 20% trouvent sa cause dans la mauvaise volonté des autorités.

b) Présentation et analyse des données liées à l'absence de formation des agents

Tableau n° 7: Résultat de la question n°4 relative à la cause l'absence de de formation des agents

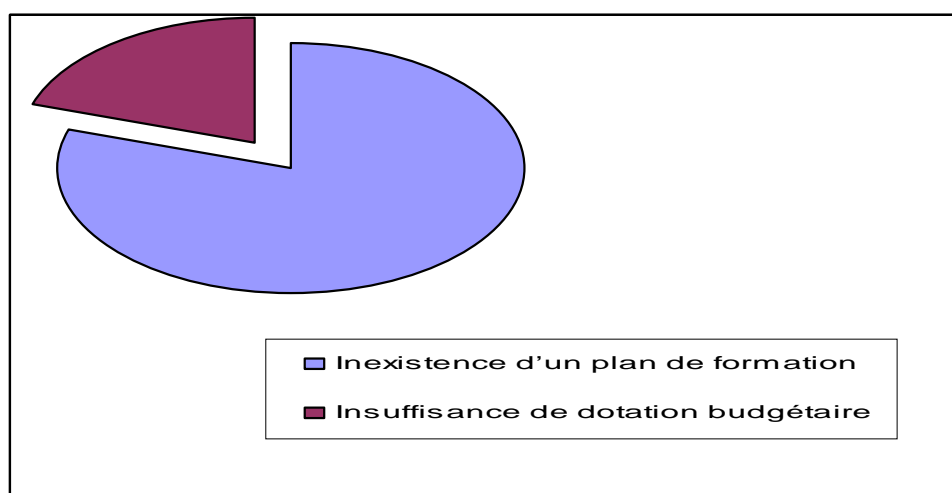
Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Inexistence d'un plan de formation	40	80 %
Insuffisance de dotation budgétaire	10	20%
Total	50	100 %

Source : réalisé sur la base du questionnaire (en annexe.)

Des résultats de cette enquête, il ressort donc que 80% des enquêtés pensent que l'absence de formation au profit des agents est due à l'inexistante d'un plan de formation alors que 20% des enquêtés expliquent cette absence de formation à leur profit par l'insuffisance de la dotation budgétaire allouée au Ministère.

Ces constats sur l'opinion des enquêtés par rapport à la question de formation des agents sont encore mieux cernés à travers le graphique suivant :

Figure n° 3: Opinions des enquêtés sur les causes de l'absence de formation au profit des agents



Ainsi donc, selon cette enquête, l'absence de formation au profit des agents est essentiellement due à un manque de plan de formation adéquat.

c) Présentation et analyse des données liées à la durée excessive passée au même poste par les agents

Tableau n° 8: Résultat de la question n°5 relative à la cause de la durée excessive passée au même poste par les agents

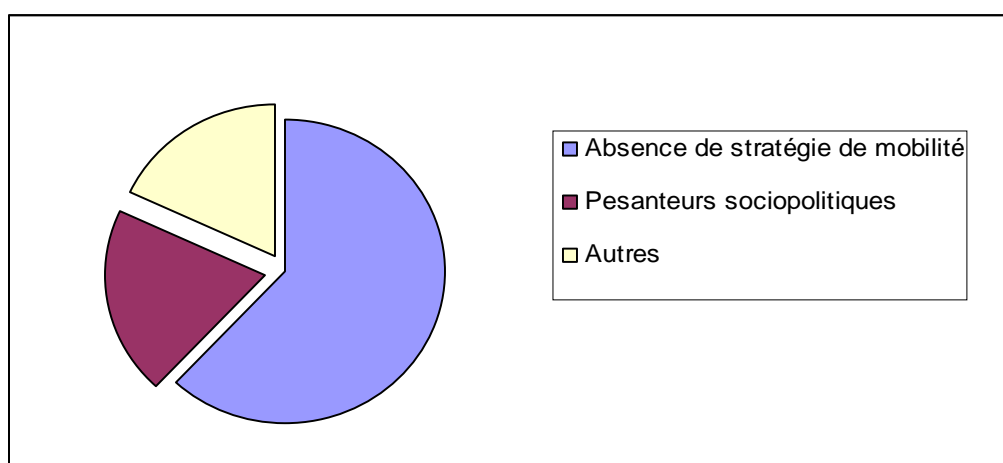
Modalités		Nombre d'observations	Fréquences relatives
Absence de stratégie de mobilité		31	62 %
Pesanteurs sociopolitiques		10	20%
Autres	Résistance des agents	05	10%
	Sans avis	04	08%
TOTAL		50	100%

Source : réalisé sur la base du questionnaire (en annexe.)

De la lecture de ce tableau, il ressort donc que 62% des enquêtés pensent que la durée excessive passée au même poste par les agents du Ministère est due à l'absence de mécanisme de mobilité contre 20% qui l'expliquent par l'effet des pesanteurs politiques ; tandis que 10 %, trouvent sa cause dans la résistance de certains au changement de poste contre 08 % sans opinion.

Cette situation est représentée par le graphique suivant :

Figure n° 4: Opinions des enquêtés sur les causes du temps excessif passé par les agents au même poste.



Ce graphique montre que plus de la moitié pensent que la cause de la durée excessive à un même poste par les agents est l'absence de stratégie de mobilité.

Nous apercevons ainsi que les travailleurs du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ont presque les mêmes opinions sur la cause des différents problèmes identifiés dans leur structure et qui corrobore la situation de démotivation générale qui les caractérise.

B- Vérifications des hypothèses et établissement du diagnostic

Il s'agira ici de procéder à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décisions antérieurement fixés, puis d'établir les éléments du diagnostic.

1. La vérification des hypothèses d'étude

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

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

Par rapport à l'hypothèse liée au défaut d'attribution des récompenses statutaires, nous nous sommes fixés comme seuil de décision que tout item qui aura un poids supérieur à 33% sera retenu.

L'analyse des données a montré que c'est l'absence de mécanisme d'émulation des agents du Ministère qui a atteint un taux de 50%, largement au-dessus du seuil fixé.

Nous pouvons alors affirmer que l'hypothèse n°1 de notre étude est largement confirmée.

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

Par rapport à l'hypothèse liée à l'absence de formation des agents, nous nous sommes fixés comme seuil de décision que tout item qui aura un poids supérieur à 50% sera maintenu.

L'analyse des données a montré que l'inexistence d'un plan de formation des agents du Ministère a obtenu un taux de 80%, supérieur au seuil fixé.

Nous pouvons alors en conclure que l'hypothèse n°2 de notre étude est également confirmée.

c) Degré de vérification de l'hypothèse n°3

Par rapport à l'hypothèse liée à la durée excessive passée au même poste par les agents, nous nous sommes fixés comme seuil de décision que tout item qui aura un poids supérieur à 33% sera retenu.

L'analyse des données a montré que l'inexistence d'un mécanisme de mobilité des agents du Ministère a obtenu un taux de 62%, supérieur au seuil fixé.

On en déduit donc que l'hypothèse n°3 de notre étude est aussi largement confirmée.

2. Etablissement des éléments de diagnostic

Le diagnostic sera établi en fonction de chaque problème spécifique.

a) Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que le défaut d'attribution des récompenses statutaires est dû à l'absence de mécanisme d'émulation des agents.

b) Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

Suite à la vérification de l'hypothèse n°2 nous pouvons retenir définitivement que l'absence de formation des agents s'explique par l'inexistence d'un plan de formation.

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

L'hypothèse n°3 ayant été vérifiée, nous retenons définitivement que l'absence de stratégie de mobilité est à la base de la durée excessive passée au même poste par les agents du Ministère.

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.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Dans le but de contribuer à une motivation efficiente des ressources humaines du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, nous voudrions proposer quelques solutions suivies de leurs conditions de mise en œuvre.

A- 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 améliorer la situation de démotivation générale qui caractérise actuellement les hommes et les femmes qui travaillent dans ce département en vue d'une amélioration de leur performance.

1. Approches liées au défaut d'attribution des récompenses statutaires aux agents

Les récompenses statutaires ici s'entendent des mesures psychodynamiques prévus au profit des travailleurs du secteur public par la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat.

Elles visent, suivant le cas, à encourager les actes méritoires (récompenses positives) ou à décourager les mauvaises pratiques (récompenses négatives) des agents publics.

Au Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, il a été observé que ces récompenses ne sont pas mises en œuvre en raison de l'inexistence d'un mécanisme idoine d'émulation des agents.

Il y a donc lieu d'appeler l'attention des autorités de ce Ministère sur la nécessité de mettre en place un tel mécanisme qui participe de la motivation du personnel.

Pour ce faire, nous suggérons qu'il soit institué un groupe de réflexion pour approfondir la question, définir les conditions et contraintes y relatives et proposer un mécanisme approprié pour l'application pérenne desdites récompenses. Des séances d'information, d'éducation et de communication devront également être organisées pour sensibiliser les agents sur le contenu de ces mesures ainsi que leur impact sur l'évolution de leur carrière.

2. Approches de solutions à l'absence de formation

La prise en charge des différents secteurs névralgiques de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs requiert des actions spécifiques dont la mise en œuvre exige des ressources humaines aux compétences pluridisciplinaires.

Or, il s'est révélé que la situation qui prévaut en la matière au Ministère de la Jeunesse, des Sports et Loisirs n'est pas reluisante.

Pourtant, le droit à la formation est prévue et organisée au profit des travailleurs par le statut général des Agents Permanents de l'Etat en ses articles 16 à 18, 65 à 68 et 101 à 102.

Pour pallier toutes ces insuffisances et rendre compétitives les prestations offertes au public par le Ministère en charge de la jeunesse, des sports et des loisirs, un plan de formation des ressources humaines de cette structure s'impose.

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

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

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

- le diagnostic approfondi de la situation réelle du Ministère en matière de besoin en formation ;
- l'évaluation globale de l'incidence financière de l'opération ;
- l'élaboration du projet de plan de formation ;
- la validation du projet de plan de formation par une équipe pluridisciplinaire ;
- la finalisation et la vulgarisation du plan de formation ;
- la sélection des structures de formation
- la mise en œuvre des programmes de formation
- le suivi/évaluation du plan et de la formation.

En raison de l'insuffisance de compétence avérée en la matière au sein de la Direction des Ressources Humaines du Ministère, il pourrait être envisagé le recrutement d'un cabinet spécialisé en gestion des ressources humaines.

3. Approches de solutions relatives à la durée excessive passée au même poste par les agents

Il a été observé que la plupart des agents du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs n'ont pas changé de poste depuis plusieurs années. Certains sont restés ainsi au même poste depuis leur première prise de service, soit entre dix (10) à trente (30) ans. Cette situation sclérosante et frustratoire, due à l'inexistence d'un mécanisme approprié de gestion de la mobilité des agents, mérite d'être corrigée.

La mobilité des agents constitue un facteur de motivation propice au développement professionnel des agents d'une part et, d'autre part, un moyen efficace, pour le Ministère pour réaliser de meilleure performance. Elle permet de donner aux agents des opportunités d'acquérir de nouvelles compétences, de nouvelles expériences professionnelles.

Il conviendrait donc que le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs se dote d'un mécanisme idoine devant permettre la prise en compte de la mobilité de ses agents dans ses dimensions horizontale, verticale et géographique ci-dessus décrites.

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

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

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

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

B- Conditions de mise en œuvre des suggestions

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

1. Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère

- ✓ Instaurer les pratiques de management moderne, alliant compétences et motivation, dans la gestion des ressources humaines du Ministère ;
- ✓ Organiser des séances de travail périodiques avec le personnel pour leur faire partager la nouvelle vision et recueillir leurs attentes ;
- ✓ Mettre en place des comités ad'hoc pour approfondir la réflexion sur les problèmes spécifiés ci-dessus ;
- ✓ Insuffler un dynamisme nouveau aux différentes structures du Ministère par la fixation de leur cadre juridique et la mise à disposition des ressources appropriées ;
- ✓ Elaborer un plan de carrière des agents ;
- ✓ Procéder à la clarification des missions et objectifs du Ministère, définir les emplois et responsabilités et évaluer périodiquement la performance des agents;
- ✓ Vulgariser les dispositions relatives aux récompenses statutaires et régime disciplinaire applicables aux APE ;
- ✓ Doter la Direction des Ressources Humaines d'un spécialiste en GRH et des moyens requis pour des actions novatrices ;
- ✓ Adopter à bonne date les plans de travail annuel et renforcer les moyens d'action des diverses structures du Ministère ;
- ✓ Mettre en place un système de gestion participative ;
- ✓ Associer les différents ministères concernés par la mise en œuvre des actions recommandées ;
- ✓ Faire un plaidoyer en direction du Gouvernement pour l'augmentation du budget du Ministère.

2. Recommandations à l'endroit du personnel du Ministère

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

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

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Hypothèses	Diagnostic	Solutions
Niveau général	Problème général Le défaut de motivation des agents du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs affecte leur épanouissement et leur performance au travail	Objectif Général Contribuer à l'amélioration de la motivation du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs en vue d'accroître sa performance professionnelle	Hypothèse Générale ---	Elément de diagnostic général ---	Approche de solution générale
Niveaux spécifiques	(Problème Spécifique 1) 1 Le défaut d'attribution objective des récompenses statutaires aux agents	(Objectif Spécifique 1) Contribuer à l'attribution effective et objective des récompenses statutaires en vue de susciter l'émulation au sein du personnel du Ministère.	(Hypothèse Spécifique 1) La mise en place d'un mécanisme approprié d'émulation contribue à l'attribution des récompenses statutaires aux agents méritants et accroît leur performance au travail	(Elément de diagnostic spécifique n°1) Le défaut d'attribution des récompenses statutaires est dû à l'absence de mécanisme d'émulation des agents	Institution d'un mécanisme approprié pour l'application pérenne récompenses statutaires afin de susciter au sein des agents une émulation propice à une meilleure performance
	(Problème Spécifique 2) 2 L'absence de formation au profit des agents du Ministère	(Objectif Spécifique 2) Contribuer à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation en vue d'accroître les capacités d'intervention du personnel du Ministère	(Hypothèse Spécifique 2) L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation contribuent au renforcement des capacités et à la gestion prospective des ressources humaines du Ministère	(Elément de diagnostic spécifique n°2) L'absence de formation des agents s'explique par l'inexistence d'un plan de formation	Nécessité d'un plan de formation en vue de renforcer les capacités professionnelles des ressources humaines du Ministère
	(Problème Spécifique 3) 3 La durée excessive passée au même poste par les agents du Ministère	(Objectif Spécifique 3) Proposer l'implantation d'un mécanisme de mobilité des ressources humaines du Ministère afin d'atténuer les frustrations et la sclérose engendrées par la durée excessive passée au même poste	Hypothèse Spécifique 3) La mise en place d'une stratégie de mobilité des agents épargne de la sclérose et réduit les frustrations causées par la durée excessive passée au même poste	(Elément de diagnostic spécifique n°3) L'absence de stratégie de mobilité est à la base de la durée excessive passée au même poste par les agents du Ministère	Mise en place d'un mécanisme idoine de mobilité qui organise les mouvements de personnel au sein et en dehors du Ministère

Tableau n° 9: Tableau de synthèse de l'étude sur la motivation comme facteur d'amélioration de la performance du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs

CONCLUSION GENERALE

L'observation de la situation étudiée nous a permis de déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes que nous avons regroupés en cinq problématiques majeures, au nombre desquelles celle de la motivation des agents a retenu notre attention et constitué le centre d'intérêt de nos travaux de recherche.

De cette problématique, découle le problème général de démotivation générale du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs dont les manifestations évidentes sont : le défaut d'attribution des récompenses statutaires, l'absence de formation et la durée excessive passée au même poste par les agents.

La revue de la littérature a permis de faire ressortir l'important rôle que joue la motivation dans l'atteinte des objectifs d'une organisation.

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

C'est en cela que Jean-Marie PERETTI⁹ disait que « la différence entre l'organisation qui réussit et celle qui végète repose sur sa capacité à mobiliser pleinement tous ceux et celles qui travaillent pour elle dans le cadre de ses projets ».

Le défaut de motivation des agents du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs constitue donc un handicap sérieux à la mise en œuvre efficiente des missions assignées à ce département.

⁹ Gestion des ressources humaines, 9ème édition, 2002, p.25

Aussi, avons-nous proposé des approches de solutions qui se résument essentiellement à :

- l'application effective des mesures de récompenses positives et négatives prévues au profit des travailleurs du secteur public par le statut général des Agents Permanents de l'Etat ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation ;
- l'implantation d'un mécanisme approprié de mobilité des agents.

Pour offrir des chances de mise en œuvre des solutions proposées, nous avons recommandé un certain nombre d'actions qui impliqueront un changement de comportement aussi bien de la part des autorités que du personnel dudit Ministère.

Conscient que le présent travail ne saurait prétendre résoudre tous les problèmes relevés dans le contexte, nous voudrions espérer que des recherches futures seront consacrées aux problématiques liées notamment à l'amélioration du fonctionnement des services et à l'évaluation de la performance du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs.

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages

- 1- CITEAU, J.-M (2000) : « **gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques** », 3^{ème} édition, Paris.
- 2- DOLAN S., SABA T., JACKSON S., SCHULER R. (2002) : « **La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles** », 3^è éd. ERPI, Québec.
- 3- Hellriegel D., Slocum J. W., Woodman R. W. (1992) : « **Management des organisations** », 1^{ère} édition, de Boeck, Paris, Bruxelles.
- 4- NELSON B., P. ECONOMY, (2002) : « **Le management pour les nuls** », Editions Générales Firts, Paris.
- 5- PERETTI J. M. (2003) : « Ressources humaines et gestion des personnes », 4^è édition, Vuibert, Paris.
- 6- Porter, L.W. et Lawler, E.E. (1968): « **Management attitudes and performance** », Homewood, Ill., Irwin
- 7- Roussel, P. (1996) : « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Editions Economica, Paris.
- 8- Vallerand, J. et Thill, E.E. (1993) : « **Introduction à la psychologie de la motivation** », Editions études vivantes, Laval (Québec).

II- Mémoires et textes législatifs

- 1- HOUTOUKPE A. (1994) : « **Problèmes de motivation du personnel soignant en milieu rural au Bénin** », CESAG, Dakar.
- 2- FABY V. (2002) : « **problématique des mutations du personnel de la santé publique : contribution pour une meilleure gestion de la mobilité du personnel de la santé** », mémoire GRH II, ENAM-UAC.

- 3- ACAKPO B. (2005) : « **contribution à la motivation des enseignants du primaire et du secondaire en service dans les zones déshéritées au Bénin** », mémoire GRH II, ENAM-UAC.
- 4- VIWANOU A., (2007) : « **la mobilité comme facteur de développement des compétences : cas du personnel civil de la Présidence de la République** », mémoire GRH II, ENAM-UAC.
- 5- MRAI, (2006) : « **document cadre de la réforme administrative au Bénin** », cotonou.
- 6- Loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat.

ANNEXES

1. Questionnaire d'enquête ;
2. Liste des personnalités ayant dirigé le Ministère de 1957 au 26 août 2008 ;
3. Pyramide des besoins de MASLOW ;
4. Décret n°2007-637 du 31 décembre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs.

Annexe n°1 :

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Je suis HOUGNI Sêgbégnon Mesmin, en formation au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) dans la filière Management des Services Publics (MSP).

Dans le cadre de cette formation, j'entreprends des recherches pour la rédaction d'un mémoire dont le thème est intitulé : « La motivation comme facteur d'amélioration de la performance du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ».

Vous avez été identifiée comme une personne ressource susceptible de contribuer objectivement à la réalisation de cet exercice pédagogique à caractère professionnel.

Aussi, voudrais-je vous prier de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous qui portent essentiellement sur votre degré de motivation et ses conséquences sur l'accomplissement efficient des missions assignées à votre département

I- IDENTIFICATION SOMMAIRE

I₁ – Nom et Prénoms (Facultatif) :

I₂- Catégorie professionnelle : A B C D

I₃- Ancienneté au poste actuel :

I₄- Ancienneté dans la direction :

I₅- Ancienneté dans le Ministère :

II- MOTIVATION AU TRAVAIL

II₁- Etes-vous motivé à la tâche ?

Oui Non

II₂. Cette situation affecte t-elle votre performance ?

Oui Non

III- RECOMPENSES STATUTAIRES

Selon vous, le défaut d'attribution des récompenses statutaires s'explique par :

- La sous estimation de leur importance
- La mauvaise volonté des autorités
- L'absence de mécanisme d'émulation des agents

IV- FORMATION DES AGENTS

Qu'est-ce qui explique selon vous le défaut de formation des agents ?

- L'inexistence d'un plan de formation
- L'insuffisance de la dotation budgétaire du Ministère

V- DUREE D'OCCUPATION DES POSTES

Qu'est ce qui explique selon vous, la durée excessive passée au même poste par les agents ?

- L'absence de stratégie de mobilité
- Les pesanteurs socio politiques
- Autres (à préciser).....

Merci pour votre collaboration.

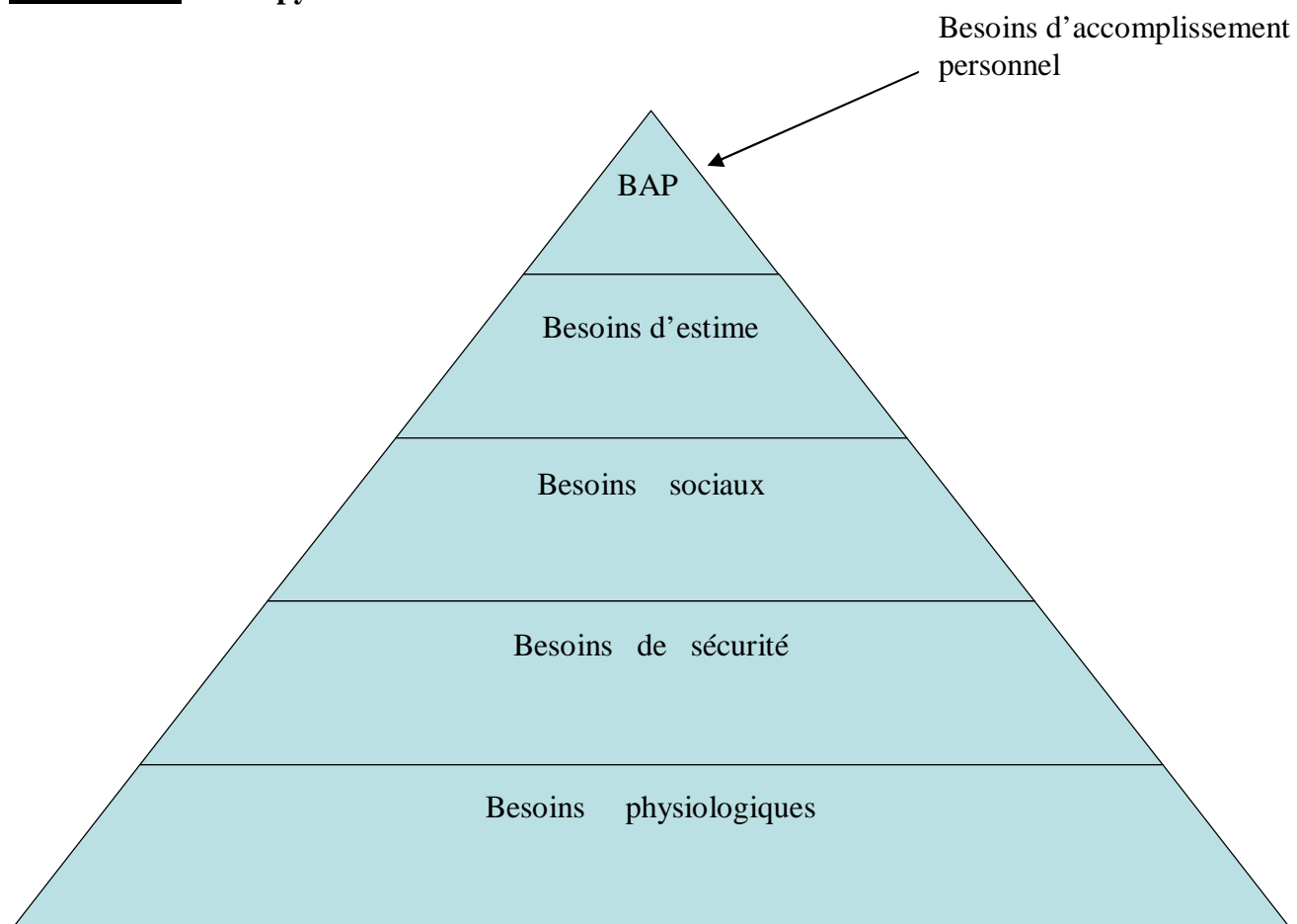
Annexe n° 2 :

Liste des personnalités ayant dirigé le Ministère de 1957 à août 2008

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	BADJOUGOME 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	DANKORO 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

Source : Conçu sur la base des observations de stage.

Annexe n° 3 : La pyramide des besoins de MASLOW



Source : Xavier MONTSERRAT dans « Comment motiver » p 43

ANNEXE N° 4

République du Bénin

Présidence de la République

DECRET N° 2007- 637 DU 31 DECEMBRE 2007
Portant attributions, organisation et fonctionnement du
Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs

**LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,
CHEF DE L'ETAT,
CHEF DU GOUVERNEMENT,**

Vu la loi n° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;

Vu la proclamation le 29 mars 2006 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs
de l'élection présidentielle du 19 mars 2006 ;

Vu le décret n° 2007-300 du 17 juin 2007, portant composition du Gouvernement ;

Vu le décret n° 2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure-type des Ministères ;

Sur proposition du Ministre de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ;

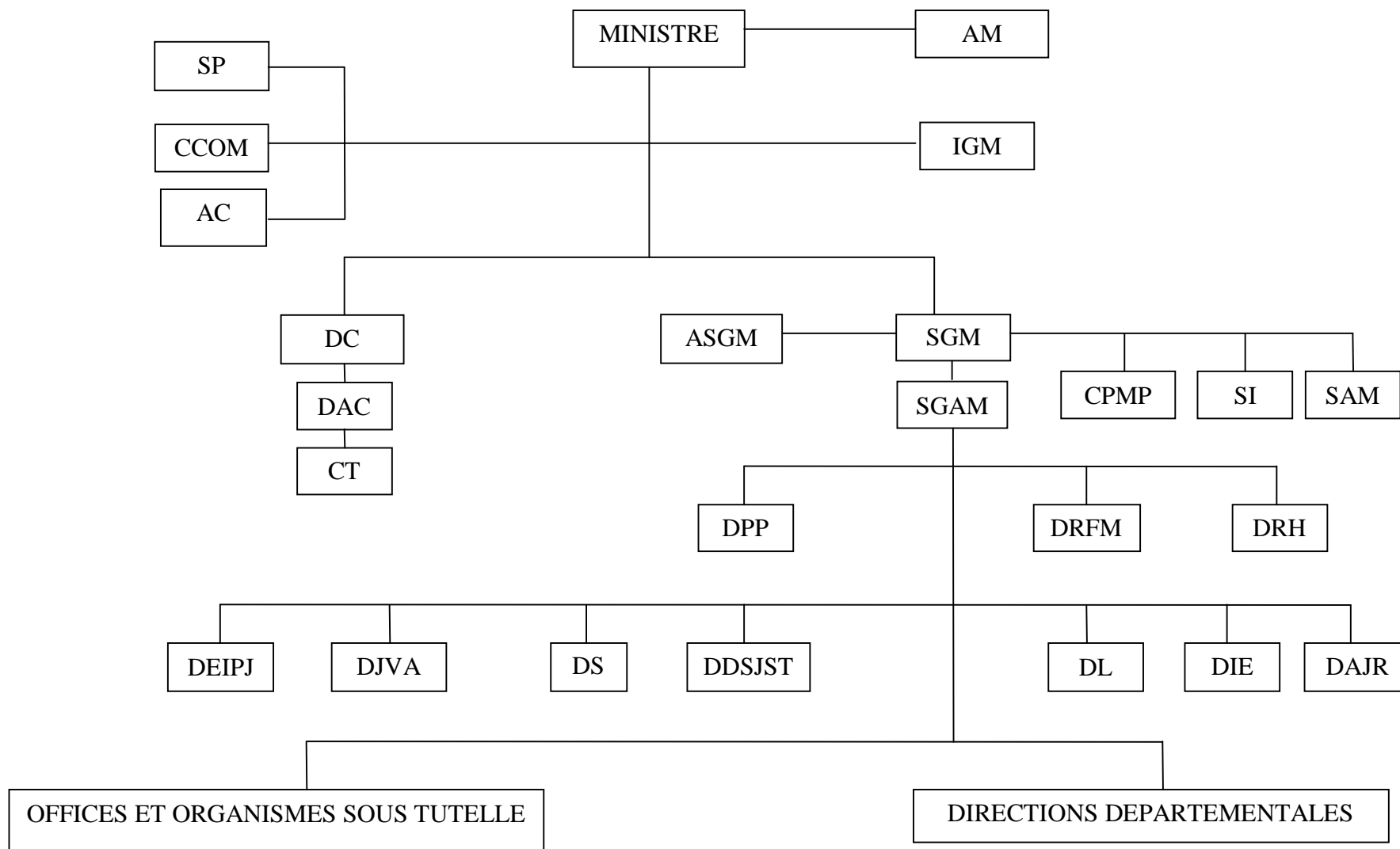
Le Conseil des Ministres entendu en sa séance du 12 décembre 2007 ;

DECRETE :

TITRE PREMIER

DES MISSIONS ET DES ATTRIBUTIONS DU MINISTERE

Article 1^{er} : Le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs a pour mission d'élaborer
et de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans les secteurs de la Jeunesse, des
Sports et des Loisirs ; de fixer les plans et les programmes visant la promotion et le
développement de ces domaines et de favoriser les conditions propices à leur renforcement.



LEGENDE

AM	:	Assistant du Ministre
ASGM	:	Assistant du Secrétaire Général du Ministère
CCM	:	Cellule de Communication du Ministère
CPMP	:	Cellule de Passation des Marchés Publics
CT	:	Conseillers Techniques
DAC	:	Directeur Adjoint de Cabinet
DAJR	:	Direction des Affaires Juridiques et de la Réglementation
DC	:	Directeur de Cabinet
DDSJST	:	Direction du Développement du Sport des Jeunes et du Sport pour Tous
DEIPJ	:	Direction de l'Entreprenariat et de l'Insertion Professionnelle des Jeunes
DIE	:	Direction des Infrastructures et des Equipements
DJVA	:	Direction de la Jeunesse et de la Vie Associative
DL	:	Direction des Loisirs
DPP	:	Direction de la Programmation et de la Prospective
DRFM	:	Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRH	:	Direction des Ressources Humaines
DSE	:	Direction du Sport d'Elite
IGM	:	Inspection Générale du Ministère
SAM	:	Secrétariat Administratif du Ministère
SGAM	:	Secrétaire Général Adjoint du Ministère
SGM	:	Secrétaire Général du Ministère
SI	:	Service Informatique
SP	:	Secrétariat Particulier

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT	ii
DEDICACES	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	vii
RESUME	viii
SOMMAIRE	ix
INTRODUCTION GENERALE	0
CHAPITRE PREMIER :	5
DU CADRE INSTITUTIONNEL A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	5
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage	6
Paragraphe 1 : Présentation du Ministère de la	6
Jeunesse, des Sports et des Loisirs	6
A- Bref rappel historique et principales missions et attributions du Ministère.....	7
1. Bref rappel historique.....	7
2. Principales missions et attributions du MJSL	8
B- Organisation structurelle du MJSL	11
Paragraphe 2 : Etat des lieux et inventaire	14
A- L'état des lieux de la situation en observation.....	14
1. Observations d'ordre général.....	14
2. Observations spécifiques à la gestion des ressources humaines du Ministère	16
B- Inventaire des résultats de l'état des lieux de base et regroupement des problèmes par centres d'intérêts	24
1. Inventaire des atouts.....	24
2. Inventaire des problèmes.....	25
Section 2 : Ciblage de la problématique	25
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la	26
problématique de l'étude	26
A- Identification des problématiques possibles	26
1. Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	26
2. Présentation des problématiques possibles	28
B- Choix et spécification de la problématique d'étude.....	28
1. Nature et spécification de la problématique de l'étude.....	29
2. Justification et intérêt du sujet	30
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale	31
de résolution de la problématique.	31
A- Approches génériques.....	31
B- Séquence de résolution de la problématique	35
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique	37
de l'étude	37

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de	37
littérature	37
A- Les objectifs, causes possibles et hypothèses de l'étude	37
1. Les objectifs de l'étude	37
2. Les hypothèses de l'étude	39
B- La revue de la littérature	41
1. Les théories de la motivation	41
a) Les théories du contenu	42
b) Les théories du processus	44
2. Les facteurs de motivation	45
a) La rémunération	45
b) La reconnaissance	45
c) La formation	49
d) La mobilité	50
Paragraphe 2 : La méthodologie de l'étude	51
A- Approche empirique	51
1. Des objectifs de la collecte à l'échantillonnage	52
a) Objectifs de la collecte des données	52
b) Cadre de l'enquête et population ciblée	52
c) Technique de collecte des données	52
d) Echantillonnage	53
a) Conception du questionnaire	53
b) Techniques de dépouillement et de présentation des données	54
B- Approches théoriques retenues	55
1. Choix théorique lié au défaut d'attribution des récompenses statutaires	55
a) Présentation de la théorie retenue	55
b) Normes et repères d'amélioration de la situation de défaut d'attribution de récompenses statutaires	55
c) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au défaut d'attribution des récompenses statutaires	56
2. Choix théorique lié à l'absence de formation des agents	56
a) Présentation de la théorie retenue	56
b) Normes et repères d'amélioration de la situation d'absence de formation des agents	57
c) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse relative à l'absence de formation des agents	57
3. Choix théorique lié à la durée excessive passée au même poste par les agents	57
a) Présentation de la théorie retenue	57
b) Normes repères d'amélioration de la situation de durée excessive passée au même poste par les agents	58
c) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la durée excessive passée au même poste par les agents	58
Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions	58
Paragraphe 1 : Des enquêtes à la vérification des hypothèses	59
A- De la préparation des enquêtes à l'analyse des résultats	59
1. Préparation et réalisation des enquêtes	59
2. Présentation et analyse des résultats d'enquête	60
a) Présentation et analyse des données liées au défaut d'attribution des récompenses statutaires	60
b) Présentation et analyse des données liées à l'absence de formation des agents	61
c) Présentation et analyse des données liées à la durée excessive passée au même poste par les agents	63
B- Vérifications des hypothèses et établissement du diagnostic	64
1. La vérification des hypothèses d'étude	64

a) Degré de vérification de l'hypothèse n°1	64
b) Degré de vérification de l'hypothèse n°2.....	65
c) Degré de vérification de l'hypothèse n°3.....	65
2. Etablissement des éléments de diagnostic	66
a) Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1.....	66
b) Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2.....	66
c) Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3.....	66
Paragraphe 2 : Approches de solutions et.....	67
conditions de mise en œuvre	67
A- Les approches de solutions.....	67
1. Approches liées au défaut d'attribution des récompenses statutaires aux agents	67
2. Approches de solutions à l'absence de formation	68
3. Approches de solutions relatives à la durée excessive passée au même poste par les agents.....	70
B- Conditions de mise en œuvre des suggestions.....	71
1. Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère	72
2. Recommandations à l'endroit du personnel du Ministère.....	73
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	78
<i>ANNEXES</i>.....	80
<i>TABLE DES MATIERES</i>	88