



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME DU CYCLE II EN MANAGEMENT

OPTION :

Management

FILIERE :

Management des Services Publics (MSP)

ANNEE ACADEMIQUE :

2014 - 2015

THEME

**PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DES
PERFORMANCES DES STRUCTURES DE CONTRÔLE
DU MAEP : CAS DU LCSSA**

Réalisé et soutenu par :

Hermine Marie Assomption AMAGBEGNON

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Kinnou J. Kisito CHABI SIKA
Directeur du LCSSA

Directeur de mémoire :

M. Léandre Yves C. CHIDIKOFAN
Chargé de cours à l'ENAM

AVRIL 2016

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Monsieur Louis MIKPON-AÏ

VICE-PRESIDENT : Monsieur Flavien SASSE

MEMBRE : Monsieur Damase AGONHOSSOU

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

DEDICACE

* * * * *

A

- mes géniteurs, très chère maman, Eliane GBETIE et très cher papa, Nicolas AMAGBEGNON, vous qui n'avez ménagé aucun effort pour me conduire sur la voie du succès, trouvez à travers ce travail le fruit de vos efforts et l'expression de ma sincère reconnaissance ;

- mon très cher époux, Sabas QUENUM, pour ton soutien sans faille et ton indéfectible sens d'orientation, que ce travail soit pour toi le fruit de ta détermination à me voir grandir à tes côtés ;

- mes très chers enfants, Bénit, Joël, Ozalée et Ora, apprenez et sachez que derrière tout succès se cache une forte détermination et que rien de bon ne s'obtient dans la facilité.

REMERCIEMENTS

* * * * *

Au terme de notre formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), toute notre famille se joint à nous pour adresser nos profondes gratitudee à notre maître de mémoire, Monsieur Léandre Yves C. CHIDIKOFAN.

Nous remercions également très sincèrement :

- Monsieur Kinnou J. Kisito CHABI SIKA, Directeur du LCSSA pour avoir accepté de diriger ce travail de recherche ;
- Monsieur Hugues G. ASSONGBA, Responsable Qualité du LCSSA pour les précieux appuis dont il nous a fait bénéficier ;
- le personnel du LCSSA pour sa disponibilité et sa sollicitude à notre égard ;
- tout le corps professoral de l'ENAM en général et particulièrement celui de la filière Management pour la qualité des échanges qu'ils ont eus avec nous ;
- notre oncle Théodore GBETIE, pour son soutien et ses précieux conseils ;
- tous les membres des familles AMAGBEGNON, GBETIE et QUENUM, pour tout leur attachement à notre personne ;
- toute la promotion 2013-2015 de la filière Management des Services Publics de l'ENAM, pour les moments inoubliables passés ensemble.

Nous saisissons cette occasion pour exprimer notre reconnaissance à toutes les personnes que nous n'avons pas citées et qui, de près ou de loin, ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à l'élaboration et à la réalisation de ce travail.

LISTE DES SIGLES

Sigles	Libellés
AA	: Assistante Administrative
ABSSA	: Agence Béninoise de la Sécurité Sanitaire des Aliments
ASPS	: Projet d'Amélioration de la qualité Sanitaire et Phytosanitaire des produits agricoles et agro-alimentaires
BIPEA	: Bureau Inter Professionnel d'Etudes Analytiques
BGE	: Budget Général de l'Etat
CAFRAD	: Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement
CEE	: Communauté Economique Européenne
CEI	: Commission Electrotechnique Internationale
CODIR	: Comité de Direction
CTB	: Coopération Technique Belge
DANA	: Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée
DPQC	: Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des Produits Agricoles
DRFM	: Direction des Ressources Financières et du Matériel
DG SANCO	: Direction Générale de la Santé du Consommateur de l'Union Européenne
FAO	: <i>Food and Agriculture Organization</i>
FAPAS	: <i>Food Analysis Performance Assessment Scheme</i>
FED	: Fonds Européen de Développement
FP	: Fonds Propres
HPLC	: <i>High Performance Liquid Chromatography</i>
ISO	: <i>International Organization for Standardization</i>
LCSSA	: Laboratoire Central de Contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments
LC-MS/MS	: <i>Liquid Chromatography-tandem Mass Spectrometry</i>
LMR	: Limite Maximale de Résidus
LSSEE	: Laboratoire des Sciences du Sol, des Eaux et de l'Environnement
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MTPRA	: Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle

NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OAV	: Office Alimentaire et Vétérinaire
PACIR	: Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Régionale
PILCNEPH	: Projet d'Installation de Laboratoires de Contrôle des Normes d'Exploitation des Produits Halieutiques
PIP	: Programme d'Investissement Public
PTAB	: Plan de Travail Annuel Budgétisé
PTF	: Partenaire Technique et Financier
RIM	: Responsable Informatique et Maintenance
RQ	: Responsable Qualité
SAA	: Spectrophotomètre d'Absorption Atomique
SARH	: Service Administration et Ressources Humaines
SCF	: Service Comptabilité et Finance
SD	: Secrétaire de Direction
SMQ	: Système de Management de la Qualité
SONACOP	: Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers
SSA	: Sécurité Sanitaire des Aliments
STR	: Secrétariat Technique Renforcé
SWOT	: <i>Strengths Weakness Opportunities Threats</i>
U.E.	: Union Européenne
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

LISTE DES TABLEAUX

N° d'ordre	Titre	Page
I	Synthèse des formations 2014 et 2015	10
II	Subventions reçues de l'Etat de 2012 à 2015	17
III	Participation aux tests inter-laboratoires de 2012 à 2015	18
IV	Evolution du chiffre d'affaires de 2012 à 2015	19
V	Proportion de chaque catégorie de ressources du LCSSA de 2012 à 2015	20
VI	Inventaire des atouts	21
VII	Inventaire des problèmes	22
VIII	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique	23
IX	Tableau de bord de l'étude	33
X	Synthèse des approches génériques de résolution des problèmes	48
XI	Faiblesse des ressources financières propres du LCSSA	51
XII	Gestion des équipements	52
XIII	Opinions des enquêtés sur la question : « Quelle sanction courez-vous si, de votre fait, les objectifs assignés à votre structure ne sont pas atteints ? »	53
XIV	Restriction du plateau technique	54
XV	Opinions des enquêtés sur les questions : « avez-vous reçu une lettre de mission à votre prise de fonction ? »	55
XVI	Opinions des enquêtés sur la question « existe-t-il un texte ou une disposition réglementaire qui vous impose l'obligation de résultats ? »	55
XVII	Opinions des enquêtés sur la question : « existe-t-il un plan de développement du LCSSA ? »	56

GLOSSAIRE

Termes	Signification
Accréditation	Procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou une personne est compétente pour effectuer des tâches spécifiques
Balanced scorecards	Tableau de bord prospectif
Cercles de qualité	Groupes de travail semi-autonomes, comprenant généralement une dizaine de volontaires issus du même secteur d'activité, qui se réunissent régulièrement pour étudier et résoudre les problèmes de qualité et/ou de production qu'ils rencontrent. Des membres reçoivent généralement une formation en matière de résolution des problèmes, de contrôle statistique de la qualité et de dynamique de groupes.
Champ stratégique	Ensemble des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS)
Chloroethylphosphonique ou Ethephon	Pesticide organophosphoré, utilisé comme régulateur de croissance des fruits.
Chromatographie en phase liquide dotée d'un détecteur de masse simple ou en triple quadripôle (LC-MS, ou LC-MS-MS)	Equipement d'analyse permettant de quantifier le Chloroethylphosphonique ou Ethephon dans l'ananas ; il permet également de détecter les résidus de médicaments vétérinaires dans les viandes et produits laitiers.
Spectrophotométrie d'Absorption Atomique (SAA)	Equipement de laboratoire utilisé pour contrôler des métaux lourds dans les aliments.
Strategy map	Carte stratégique, portefeuille
Veille stratégique	Attitude, une attention portée par l'entreprise à son environnement. Elle consiste à recueillir de l'environnement une information pertinente et utile qui permette ensuite à l'organisation de faire un choix sur la stratégie qu'elle souhaite adopter. C'est un atout stratégique pour les entreprises, de toutes tailles, surtout lorsque la concurrence est forte.

RESUME

Le Laboratoire Central de Contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments (LCSSA) est actuellement confronté à des difficultés qui ne lui permettent pas d'atteindre ses objectifs. Sur la base de la problématique de « **l'amélioration des performances** », nous avons fait ce travail de recherche sur le sujet ci-après : « **Problématique de l'Amélioration des performances des structures de contrôle du MAEP : cas du LCSSA** », afin de contribuer à l'optimisation des performances du LCSSA.

Les objectifs spécifiques qui découlent de cette problématique sont :

- analyser le chiffre d'affaires du LCSSA ;
- rechercher les moyens pour assurer au mieux le bon fonctionnement des équipements ;
- identifier les domaines d'élargissement du plateau technique du LCSSA.

Nos hypothèses de recherche ont été formulées en fonction des problèmes spécifiques. Aux termes de notre étude, les hypothèses ont été confirmées et les diagnostics suivants ont été posés : la faiblesse du chiffre d'affaires s'explique par un faible volume d'analyses, les difficultés de maintenance des équipements sont dues à une pénurie en personnel compétent pour la maintenance des équipements de laboratoire, conduisant de ce fait à la restriction du plateau technique à cause d'une faible exploitation de ses potentialités.

Le diagnostic ainsi posé, des approches de solutions assorties des conditions de leur mise en œuvre ont été formulées pour l'amélioration de la rentabilité de cette structure. Par ailleurs, des recommandations ont été faites aux responsables à divers niveaux pour une amélioration continue des performances techniques et financières du LCSSA.

Mots-Clés : Performance / Sécurité Sanitaire des Aliments / Management des Services Publics / Laboratoire Central de Contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : Cadre CONTEXTUEL, ETAT DES LIEUX ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DU STAGE	4
Paragraphe 1 : Présentation du Laboratoire Central de Contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments	5
Paragraphe 2 : Observations de stage	9
SECTION 2 : CIBLAGE, JUSTIFICATION, SPECIFICATION ET SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE	24
Paragraphe 1 : Ciblage et justification de la problématique de l'étude	24
Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolutions	27
CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE, DIAGNOSTIC, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN œuvre	30
SECTION 1 : CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ..	31
Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude	31
Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie	47
SECTION 2 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES	50
Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	50
Paragraphe 2 : Approches de solutions, conditions de mise en œuvre et recommandations	57
CONCLUSION	65
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	66
ANNEXES	66
TABLE DES MATIERES.....	74

INTRODUCTION

Dans le contexte économique actuel marqué par la globalisation, la participation aux échanges commerciaux internationaux impose aux Etats le respect des exigences normatives de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Jusqu'en mai 2011, date de démarrage des activités du LCSSA, plusieurs structures de contrôle opérant pour le compte des ministères chargés de l'agriculture, de la santé et du commerce, partageaient le contrôle de la gestion de la sécurité sanitaire des aliments. Par conséquent, chaque structure de contrôle développait son approche spécifique de la problématique. Par la création du LCSSA, le gouvernement a voulu rationaliser ce dispositif qui est animé par plusieurs intervenants, surtout compte tenu des problèmes causés par la crise de la crevette¹ qui ont largement dépassé les aspects financiers et/ou politiques. Au niveau commercial, la crise a connu un retentissement médiatique international, provoquant une forte dépréciation de l'image des produits alimentaires béninois. Les conséquences qui en ont découlé ont longtemps pesé sur les relations commerciales avec certains pays importateurs.

A l'issue de cette crise, le gouvernement a entrepris des réformes institutionnelles par la création des services de contrôle performants pour restaurer la confiance des consommateurs. C'est ainsi que fut créé le Laboratoire Central de Contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments (LCSSA).

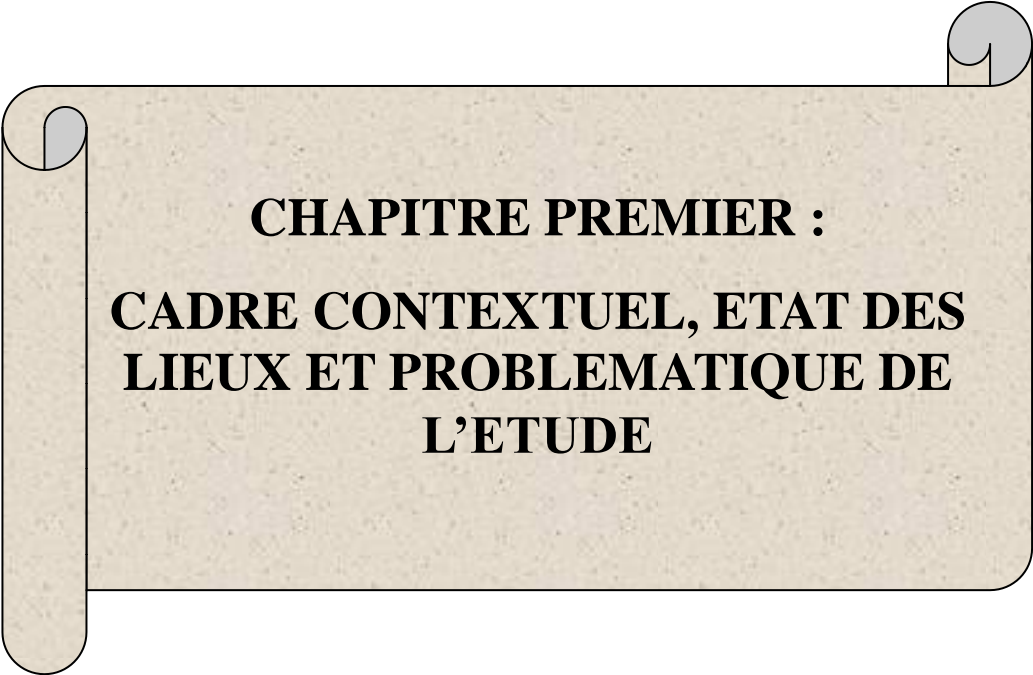
Le LCSSA a un rôle précurseur très important au sein des deux plus grandes organisations sous régionales que sont l'UEMOA et la CEDEAO en matière de contrôle de la sécurité sanitaire des aliments, compte tenu du rôle important confié par l'Etat béninois à cette structure qui doit être un outil performant pour donner la notoriété aux produits "Made in Bénin".

Dans ce contexte, le LCSSA doit œuvrer continuellement à l'amélioration de ses performances, en s'assurant du niveau de qualité élevé des produits et en répondant aux exigences toujours grandissantes des clients. Toutefois, le problème fondamental qui se pose est celui de la rentabilité du LCSSA.

¹ Non-conformité des crevettes du Bénin aux exigences normatives de l'Union Européenne ayant entraîné une auto-suspension du Bénin.

Cette préoccupation constitue l'objet de la présente étude qui est structurée en deux chapitres :

- le chapitre premier aborde le cadre d'analyse de la problématique à travers la présentation du cadre contextuel de l'étude, les observations de stage et le choix de la problématique, la revue de littérature ainsi que la méthodologie de recherche à travers la définition des objectifs, la recherche des causes supposées être la source des problèmes et la formulation des hypothèses ;
- le chapitre deuxième présente la mise application du cadre théorique et méthodologique de l'étude à travers la collecte, l'analyse des données et les suggestions qui en découlent.



CHAPITRE PREMIER :
CADRE CONTEXTUEL, ETAT DES
LIEUX ET PROBLEMATIQUE DE
L'ETUDE

Ce chapitre permettra d'aborder d'une part la présentation du cadre contextuel de l'étude, les observations de stage ainsi que le choix de la problématique et d'autre part le cadre théorique et méthodologique de l'étude.

SECTION 1 : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DU STAGE

Cette section aborde le cadre institutionnel et environnemental de l'étude, ainsi que les observations de stage. La fiche signalétique ci-après nous permettra de donner une vue globale sur le LCSSA.

FICHE SIGNALÉTIQUE

Raison sociale : Laboratoire Central de Contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments (LCSSA)

Siège social : Qtier ENAGNON, Enceinte de la Direction de l'Elevage, Face BENIN TENNIS CLUB à Akpakpa

Boîte Postale : 01BP 6874 Ganhi – Cotonou

Téléphone : (229) 21 33 58 17

E-mail :

Décret de création : N°2010-153 du 28 avril 2010

Date de lancement des activités : 02 mai 2011

Forme juridique : Etablissement public à caractère scientifique conformément à la loi n° 94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractères social, culturel et scientifique

N° IFU : 6201101048305

Mission : Etre garant au niveau national, régional et international de la qualité des analyses relatives à la sécurité sanitaire des produits agricoles, agroalimentaires et des intrants agricoles

Effectif : 24 agents au moment du stage

Paragraphe 1 : Présentation du Laboratoire Central de Contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments

Notre objectif est, dans ce paragraphe, de faire connaître le LCSSA à travers d'une part, une brève présentation du laboratoire, puis d'autre part, son organisation, son fonctionnement et son cadre environnemental.

A- Historique et mission

1- Historique

En 2002, les résultats des différentes missions du Programme Qualité de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) ont révélé l'absence d'infrastructures adéquates pour le contrôle et la certification de la qualité des produits, des ressources humaines qualifiées et des moyens opérationnels pour soutenir la promotion de la qualité au Bénin.

Ce constat a été renforcé, courant 2003 par les inspections de l'Office Alimentaire et Vétérinaire (OAV) qui avaient révélé de nombreuses insuffisances au niveau du contrôle sanitaire des produits d'exportation tel que l'exigeait la directive 91/493/CEE du 22 juillet 1991 fixant les règles sanitaires régissant la production et la mise sur le marché des produits de la pêche. Par ailleurs, les laboratoires nationaux ne sont pas accrédités et ne participent à aucun test comparatif avec d'autres laboratoires pour évaluer leur performance technique. Par conséquent, les entreprises béninoises ont besoin d'un laboratoire adéquat et performant pour les appuyer à :

- garantir aux consommateurs la sécurité sanitaire des denrées alimentaires,
- être plus compétitives afin de pouvoir exporter leurs marchandises.

L'idée de création du LCSSA remonte donc à l'année 2002 où, le Bénin, faute de laboratoire accrédité pour certifier la qualité hygiénique et sanitaire des produits de la pêche, notamment les crevettes « Made in Bénin » fort appréciées sur les marchés européens, a été contraint à l'auto-suspension. Cette restriction des exportations a perduré jusqu'en 2009, année de la levée de la mesure d'auto-suspension, à la suite des efforts appréciables fournis par l'autorité compétente de la chaîne de production crevette.

L'Etat béninois a alors pris la décision de construire un laboratoire conformément aux normes internationales dans le but d'assurer la mise en conformité de la législation nationale avec les exigences communautaires et internationales et de renforcer les performances des autorités nationales compétentes pour le contrôle des conditions de production pour l'exportation des produits agricoles et agroalimentaires vers l'Union

Européenne (UE). Il s'agit d'un laboratoire national central qui a pour mission d'effectuer toutes les analyses sur les produits agricoles et agroalimentaires destinés aussi bien à l'exportation qu'à l'importation selon les réglementations internationales du commerce. C'est ainsi que sur un financement initial du Programme d'Investissement Public (PIP), il a été décidé de l'installation des Laboratoires de Contrôle des Normes pour l'Exportation des Produits Halieutiques sur l'initiative de la Direction des Pêches (autorité compétente). Ce programme, d'un coût global de 6,5 milliards de FCFA, avait pour objectifs de construire, d'équiper et d'installer le personnel du LCSSA. Il a été réalisé sur financement conjoint du budget national et des Partenaires Techniques Financiers (PTF), notamment la Coopération Technique Belge (CTB).

Le LCSSA a démarré effectivement ses activités en mai 2011 et figure parmi les plus grands laboratoires de la sous-région ouest africaine. Ses activités se focalisent sur la recherche des contaminants chimiques et biologiques dans les produits agricoles et agroalimentaires et le contrôle des intrants agricoles.

2- Mission

Conformément à l'article 3 du décret n°2010-153 du 28 avril 2010 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Laboratoire Central de Contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments (LCSSA), ce laboratoire « est garant au niveau national, régional et international de la qualité des analyses relatives à la sécurité sanitaire des produits agricoles, agroalimentaires et des intrants agricoles ». A ce titre, il est chargé de :

- réaliser les analyses en vue de l'évaluation de la conformité des produits agroalimentaires locaux et importés aux normes nationales régionales et internationales ;
- appuyer les services officiels (secteurs privé et public) de contrôle pour le suivi de l'environnement de la production, de la commercialisation des produits agricoles, agroalimentaires et des intrants agricoles ;
- mettre en œuvre une démarche qualité permanente conforme aux normes en vigueur sur le marché ;
- établir des partenariats avec des laboratoires nationaux, régionaux et internationaux dans le cadre de son objet social ;

- collaborer, dans son rôle de contrôle des aliments, avec les laboratoires sectoriels du MAEP notamment :
 - ✓ la Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée (DANA) qui travaille sur les développements en nutrition ;
 - ✓ la Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des Produits Agricoles (DPQC) qui est chargée du contrôle des intrants agricoles ;
 - ✓ le Laboratoire des Sciences du Sol, des Eaux et de l'Environnement (LSSEE) qui est chargé des analyses agronomiques du sol et des analyses de suivi de l'environnement (eau, sol,...).

B- Organisation, fonctionnement et cadre environnemental du LCSSA

1- Organisation et fonctionnement

Les organes de gestion du Laboratoire sont : le Conseil d'Administration, le Comité Scientifique, la Direction et le Comité de Direction.

Le LCSSA est placé sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). Il a un Conseil d'Administration (CA) qui en est l'organe de décision et de gestion. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de l'institution.

Le Comité Scientifique n'est pas encore mis en place. Toutefois, il doit donner au CA des avis techniques sur la politique générale et les objectifs du LCSSA. Il doit également donner un avis technique et scientifique au CA sur les investissements proposés par le Directeur et évalue les performances techniques du Laboratoire.

La gestion quotidienne du LCSSA est assurée par un Directeur nommé en Conseil des Ministres, qui dispose à cet effet des pouvoirs les plus étendus, définis par le règlement intérieur, conformément aux dispositions de l'article 12 du décret supra cité. Il est assisté par un personnel technique et administratif. Les relations qui existent entre le personnel sont mises en relief par l'organigramme en annexe I. L'effectif du personnel au moment du stage est de vingt-quatre (24) agents dont onze (11) administratifs et treize (13) techniciens.

Les ressources financières du LCSSA sont constituées par :

- une dotation initiale en numéraires ;
- des dotations annuelles en numéraires inscrites dans la loi des finances ;
- des subventions d'investissements obtenues des partenaires ;

- des dons et legs ;
- des recettes issues des diverses prestations fournies aux usagers, à travers les analyses nutritionnelles, les analyses microbiologiques, le contrôle des contaminants chimiques et le contrôle des intrants agricoles.

Le Comité de Direction est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et la question générale du laboratoire. Il peut également être consulté sur toutes les questions que le Directeur lui soumet.

Le LCSSA entretient des relations avec son environnement externe, notamment les clients et partenaires. Les principaux clients et partenaires du laboratoire sont l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA), les pays membres de l'UEMOA, les producteurs, les importateurs, les transformateurs et les exportateurs de produits agricoles, les associations de consommateurs, les chercheurs, etc.

Dans la mise en œuvre de ses activités, le LCSSA évolue dans un micro environnement puis dans un macro environnement.

2- Cadre environnemental du LCSSA

☞ *Le micro environnement*

Il regroupe les acteurs qui exercent une influence sur le LCSSA et sur lesquels celui-ci peut exercer une influence en retour. Il s'agit notamment des clients, des fournisseurs, des concurrents, des organismes de formation initiale et continue (les universités publiques et privées), les collectivités territoriales, l'Etat central, la société civile, les medias, les organisations de défense des consommateurs (Ligue pour la Défense du Consommateur au Bénin, Conseil National des Associations de Consommateurs), les usagers et les prescripteurs (douaniers et syndicats).

☞ *Le macro environnement*

Le LCSSA participe à des programmes de recherche dans le cadre de la Sécurité Sanitaire des Aliments (SSA). On peut citer par exemple l'atelier sur « les Etudes Alimentaires Totales (EAT/TDS) » au Cameroun, en France, en Corée et l'atelier dont le thème est : « *Application of Quality and Control in Analytical Laboratories to Address Food Safety and Quality* » à Vienne en Autriche. A travers ces participations, le LCSSA accroît sa visibilité sur le plan international.

De même, le laboratoire s'est inscrit auprès des organismes internationaux tels que le Bureau Inter Professionnel d'Etudes Analytiques (BIPEA) et le "*Food Analysis*

Performance Assessment Scheme" (FAPAS) et réalise des essais d'inter comparaisons avec des laboratoires internationaux. Les résultats issus de ces activités contribuent au renforcement de la crédibilité du LCSSA.

Paragraphe 2 : Observations de stage

Les observations de stage permettent de faire l'état des lieux et l'analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités du LCSSA. Les observations de stage seront analysées à ce niveau.

A- Etat des lieux

Nous aborderons successivement les observations d'ordre général et celles spécifiques du LCSSA.

1- Observations générales

Les observations d'ordre général portent sur la gestion des ressources.

Au niveau du LCSSA, il n'existe pas un répertoire dynamique sur la performance au travail de chaque employé. Les premières évaluations du personnel ont eu lieu environ un (1) mois avant le démarrage de notre stage (courant avril 2015). Aucune appréciation des compétences n'est faite et documentée par poste encore moins par individu. L'évolution du profil n'est pas suivie : le parcours technique n'est pas évalué afin d'être capitalisé. Le personnel n'est pas évalué périodiquement par rapport aux objectifs qui lui sont assignés. Ce qui se traduit par une mauvaise gestion des emplois et des compétences.

Conclusion partielle : Mauvaise gestion des emplois et des compétences.

Les fiches de poste et de fonction sont disponibles, même si elles ne sont raccordées à aucun document administratif comme l'Arrêté portant fonctionnement du LCSSA, le manuel de procédures ou le cadre organique. Elles sont plutôt rattachées au système qualité.

Conclusion partielle : Disponibilité de fiches de poste et de fonction sans rapport avec les documents administratifs.

Un programme de formation du personnel est élaboré, validé et mis en œuvre chaque année.

Conclusion partielle : Existence d'un programme annuel de formation du personnel.

Dans la mise en œuvre du programme de formation, on note un écart considérable entre les prévisions et les réalisations. Seulement quatre (4) formations ont été réalisées sur les quinze (15) prévues en 2014. De même, sur sept (7) formations programmées pour l'année 2015, seules cinq (5) ont été exécutées. Le tableau n°I ci-après fait le point des formations de 2014 et 2015.

Tableau n°I : Synthèse des formations 2014 et 2015

N°	Départements/Servi ces bénéficiaires des formations	Formations					
		2014			2015		
		Prévues	Réalisées	Non réalisées	Prévues	Réalisées	Non réalisées
1	Administration	10	04	06	03	02	01
2	Microbiologie	02	00	02	01	01	00
3	Physico-chimie	01	00	01	01	01	00
4	Assurance qualité	02	00	02	02	01	01
TOTAL		15	04	11	11	05	02
POURCENTAGE		100%	27%	73%	73%	71,43%	28,57%

Source : Rapports d'activités du LCSSA (1^{er} janvier au 31 décembre 2014 et 1^{er} janvier au 30 juin 2015)

Le tableau ci-dessus montre clairement que seulement 27% des formations prévues ont été réalisées en 2014 et 71,43% en 2015.

Conclusion partielle : Suivi inadéquat des programmes de formation.

Le LCSSA dispose d'un règlement intérieur et d'une convention collective.

Conclusion partielle : Disponibilité de textes applicables au personnel.

Deux tableaux d'affichage sont disponibles pour les informations.

Conclusion partielle : Existence de tableaux d'affichage pour l'information du personnel.

Les réunions mensuelles et le CODIR se tiennent conformément à leur programmation. D'autres réunions telles que celles de la Cellule Qualité, les séances de travail des correspondants métrologiques, les réunions hebdomadaires au niveau des départements ont été observées.

Conclusion partielle : Tenue régulière des réunions.

Le LCSSA dispose d'une guérite où toute personne étrangère à la structure se fait enregistrer à l'arrivée et au départ. A cet effet, il est mis à la disposition des agents de sécurité un registre à renseigner. Mais, ce registre ne prévoit pas le motif de la visite. Il

n'est pas possible de distinguer les visites pour motif personnel ou professionnel des usagers/clients. Ce qui ne permet pas d'avoir une connaissance précise du nombre de clients reçus sur une période donnée. De même, les horaires d'ouverture et de fermeture ne sont affichés nulle part dans la structure.

Conclusion partielle : Absence d'un système de filtrage des visites.

Aussi, le LCSSA dispose-t-il d'un parking bien aménagé mais n'est pas équipé en moyens de transport pour assurer la mise en œuvre de ses activités.

Conclusion partielle : Manque de moyens de transport.

Le LCSSA possède un groupe électrogène de haute capacité (500 KVA) et un transformateur d'énergie électrique de 630 KVA qui lui permettent d'assurer son autonomie énergétique en cas de coupure d'électricité. A cet effet, il bénéficie d'une dotation en carburant. Cependant, l'approvisionnement du groupe en gasoil rencontre d'énormes difficultés à cause du dysfonctionnement que connaît la Société Nationale de Commercialisation des Produits Pétroliers (SONACOP), seule société d'Etat dans le domaine de la commercialisation des produits pétroliers. Cette situation influence beaucoup la mise en œuvre des activités surtout techniques.

Le LCSSA dispose également d'un château d'eau qui ne parvient pas toujours à alimenter toutes les salles, surtout les salles de manipulations.

Or, la disponibilité à plein temps de l'énergie électrique et de l'eau est nécessaire pour la réalisation des analyses. Leur défaillance prolonge le délai de rendu des résultats et par conséquent affecte l'image externe du laboratoire.

Conclusion partielle : Difficulté d'assurer l'autonomie énergétique et hydraulique.

Des difficultés majeures résident dans le manque de standards, le défaut d'installation de petits équipements tels que le détecteur à fluorescence de la chaîne HPLC (*High Performance Liquid Chromatography*). L'absence de certains matériels certifiés ralentit la validation de certaines méthodes d'analyses.

Conclusion partielle : Insuffisance de matériels certifiés.

D'autres difficultés telles que les ruptures de stocks des réactifs et consommables de laboratoires, le retard de commande et/ou de livraison, la formulation tardive des besoins, la mauvaise formulation des besoins perturbent le déroulement des activités.

Conclusion partielle : Mauvaise gestion des stocks.

L'importance accordée aux NTIC se matérialise par la création d'un site web. Toutefois, il convient de noter que le débit de l'intranet est faible. Il n'est souvent pas fonctionnel et la grande majorité des informations écrites (notes d'information, avis de

réunion, projets de lettre) se transmet par support papier. Pour ce qui est de la connexion internet, elle n'est pas souvent disponible dans tous les bureaux. Néanmoins, il est mis en place un réseau local d'entreprise dont le bon fonctionnement permet le partage des ressources et des données ainsi que le développement de bases de données relationnelles.

Conclusion partielle : Utilisation à grande échelle des NTIC.

Le bilan d'ouverture, les états financiers et les rapports de gestion sont disponibles. Les pièces comptables sont classées et conservées. Le budget gestion 2015 accompagné de son Plan de Travail Annuel Budgétisé (PTAB) a été élaboré.

Conclusion partielle : Bonne organisation comptable.

2- Observations spécifiques

Elles sont faites par rapport à la qualité du service, à la satisfaction des besoins de la clientèle et à la gestion des ressources.

❖ *Qualité du service*

La qualité du service désigne la gamme d'analyses que le LCSSA peut offrir à sa clientèle pour jouer correctement son rôle d'accompagnateur de l'exportation de tous les produits agroalimentaires, par le contrôle de leur état sanitaire. Ce contrôle est destiné à déterminer, avec des moyens appropriés, si un produit est conforme ou non à ses spécifications ou exigences préétablies et incluant une décision d'acceptation, de rejet ou d'amélioration.

Le Bénin exporte majoritairement les produits agricoles comme l'ananas, le karité et les noix d'anacarde qui sont soumis à des analyses pour la certification de leur état sanitaire, au risque d'être rejetés par le marché international. Mais, le laboratoire bute souvent contre des analyses par défaut de certaines technologies de référence. A titre d'exemple, le Bénin qui est un pays exportateur d'ananas ne dispose pas de la technologie nécessaire pour quantifier l'*Ethephon* dans l'ananas. La conséquence est que, tout récemment, en août 2015, les autorités en charge de la sécurité des denrées alimentaires ont été saisies par l'Union Européenne qui faisait par le biais d'une correspondance, la notification d'alerte "concernant l'Acide Chloroethylphosphonique (*Ethephon*) qui est un pesticide organophosphoré, utilisé comme régulateur de croissance des fruits, identifié dans douze (12) colis contenant chacun huit (8) ananas de la variété "pain de sucre" provenant du Bénin via la France. Ainsi, la chromatographie en phase liquide dotée d'un détecteur de masse simple ou en triple quadripôle (LC-MS, ou LC-MS-MS) pour quantifier

l'Acide Chloroethylphosphonique ou Ethephon dans l'ananas fait défaut au Bénin. La confirmation de la détection des résidus de médicaments vétérinaires dans les viandes et produits laitiers se fait souvent par recours à la même technologie. Un autre exemple est la Spectrophotométrie d'Absorption Atomique (SAA) qui est un équipement utilisé pour contrôler les métaux lourds dans les aliments.

De même, les intrants agricoles, particulièrement les pesticides sont des mélanges de produits chimiques à activités régressives pendant leur temps de stockage. Le suivi de leur teneur dans le temps nécessite une veille préventive conduite par un laboratoire afin de s'assurer de leur statut avant un quelconque usage. Il en découle que c'est de la qualité des intrants agricoles que dépend un bon rendement agricole. Or, le LCSSA manque de moyens pour jouer d'une part le rôle qui est le sien dans le processus de qualification des intrants agricoles ; et d'autre part, dans la réalisation des analyses recommandées par l'UEMOA en matière de contrôle des intrants agricoles dans la sous-région.

Conclusion partielle : Manque de certaines technologies de référence.

Par ailleurs, le LCSSA n'a pas de personnel spécifiquement formé en maintenance des équipements de laboratoire. Cette insuffisance qualitative de ressources humaines explique les difficultés rencontrées en ce qui concerne l'entretien et la maintenance des équipements. L'unique personne qui anime le poste "Informatique et maintenance" est un technicien en informatique qui n'a ni la qualification, ni des expériences en maintenance des équipements de laboratoire. En cas de panne, le laboratoire est souvent obligé de faire recours à des ressources externes (fabricants ou spécialistes étrangers) qui sont des personnes morales. Bien souvent, les activités devant nécessiter l'utilisation d'un équipement en panne sont bloquées pour un délai qui dépend du moment d'intervention de la maintenance.

Conclusion partielle : Difficultés de maintenance des équipements de laboratoire.

❖ *Satisfaction des besoins de la clientèle*

Le point 4.7.2 de la norme ISO CEI 17025 (2005) stipule que : « le laboratoire doit s'efforcer d'obtenir des retours d'informations, tant négatifs que positifs, de ses clients. Ces retours d'informations doivent être utilisés et analysés afin d'améliorer le Système de Management, les activités d'essais et d'étalonnages et le service au client ». Dans le respect de cette exigence, le LCSSA a procédé à une enquête de satisfaction clients sur la période allant d'août 2014 à Décembre 2014, soit quatre (4) mois. Pour collecter les informations, des questionnaires préétablis ont été systématiquement remis à tous les

clients venus demander des analyses ou retirer leurs résultats d'analyses. Au total vingt-six (26) fiches d'enquête ont été renseignées par les clients. De l'analyse des résultats de cette enquête, il ressort entre autres que le LCSSA doit :

- améliorer sa communication externe pour une meilleure visibilité ;
- fournir des efforts en ce qui concerne la qualité de la réception des échantillons à l'accueil ;
- élargir son plateau technique afin de satisfaire les besoins des clients ;
- revoir à la baisse la tarification pour les analyses ;
- réduire le délai d'envoi des résultats d'analyse aux clients.

Par contre, la satisfaction des besoins de la clientèle a été mise en relief à la fois par :

- la fiabilité des résultats d'analyses ;
- le délai de rendu des résultats ;
- les coûts des analyses ;
- la capacité d'interprétation des résultats d'analyses.

- Fiabilité des résultats d'analyses

Toutes les méthodes du *scope d'accréditation*² sont normalisées. Toutefois, le laboratoire utilise aussi bien des méthodes normalisées que des règlements et des méthodes non normalisées (méthodes *in house*³).

Conclusion partielle : Utilisation de méthodes normalisées et des méthodes *in house*.

- Délai de rendu des résultats

Le défaut de standard, le manque de matériaux certifiés, la rupture des stocks de consommables et de réactifs, les dysfonctionnements des équipements, les difficultés d'étalonnage des instruments de mesure, l'insuffisance de budget alloué à l'achat de consommables et de réactifs de laboratoire sont autant d'éléments qui perturbent le respect du délai de rendu des résultats.

Conclusion partielle : Délai de rendu des résultats non respecté.

- Coûts des analyses

² Terme belge utilisé par l'organisme belge d'accréditation BELAC. Le terme français utilisé par le Comité Français d'Accréditation (COFRAC) est "portée d'accréditation". Il désigne l'ensemble des paramètres pour lesquels le laboratoire souhaite obtenir la reconnaissance de ses résultats à l'échelle internationale.

³ Méthodes développées par le laboratoire à son propre usage et dûment validées avant l'emploi.

Le LCSSA est doté d'équipements de haute technologie dont l'amortissement financier est très élevé ; ce qui rejaillit sur le coût des prestations facturées aux clients.

Conclusion partielle : Coût relativement élevé des analyses.

- Interprétation des résultats d'analyses

De nombreux clients sollicitent une interprétation des résultats afin de mieux en comprendre la substance. Malheureusement, conformément au point 5.10.5 de la norme ISO CEI 17025 version 2005, les avis et interprétations des résultats constituent une autre forme de prestation dont le LCSSA devra prouver sa compétence. Dans ce cas, il s'agit d'une prestation à part entière qui devrait être facturée en dehors des prestations fournies à l'occasion des analyses. Or, à l'étape actuelle, le LCSSA n'a pas la compétence requise pour faire ces interprétations. Pourtant, les techniciens sont recrutés à un niveau minimum de BAC + 3 et donc ont le background nécessaire pour réaliser une telle activité.

Conclusion partielle : Restriction du plateau technique du LCSSA.

Le LCSSA est engagé dans une démarche qualité conforme à la norme ISO CEI 17025 : 2005. Le point 4.2 de ladite norme stipule que : «le laboratoire doit établir, mettre en œuvre et maintenir un système de management approprié à son domaine d'activité... ». Nos observations nous ont permis de constater la mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) et l'existence d'un Responsable Qualité (RQ) nommé pour assurer la mise en œuvre du système et l'observer en tout temps. Des suppléants sont nommés pour le personnel en position clé. Des documents qualité sont élaborés, à savoir : la déclaration de la politique qualité, le manuel qualité, diverses procédures, etc. Le LCSSA est dans un processus d'amélioration continue à travers les audits internes, les enquêtes de satisfaction clients, la revue de direction, la revue des objectifs, la revue documentaire et l'identification des non-conformités par le personnel en dehors des audits.

Des formations se donnent régulièrement au personnel sur la norme ISO CEI 17025 Version 2005 intitulée « Exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'essai et d'étalonnage » sur les thèmes tels que :

- qualification et habilitation du personnel technique dans les laboratoires d'essai et d'étalonnage,
- audit interne des laboratoires d'essai.

Conclusion partielle : Bonne implantation du SMQ.

Plusieurs documents "qualité" sont élaborés et disponibles dans les "espaces qualité". Il s'agit par exemple du manuel qualité, des procédures, des modes opératoires, des instructions, des enregistrements, de la déclaration de politique qualité du laboratoire.

Conclusion partielle : Existence d'une documentation "qualité".

Le personnel est formé sur les "Bonnes Pratiques de Laboratoire" (BPL) d'une part, et sur les règles de sécurité en cas d'incendie (Incendie-Prévention / Incendie-Intervention), d'autre part. Des simulations d'incendie se font de temps en temps dans le but de maintenir les acquis sur le plan comportemental et en matière de gestion des incendies.

Conclusion partielle : Formation sur la sécurité au travail.

❖ *Gestion des ressources*

Le LCSSA a deux catégories de ressources, à savoir : les ressources externes et les ressources internes.

S'agissant des ressources externes, elles sont constituées par les subventions de l'Etat et celles des Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

- Les subventions de l'Etat

Les ressources du LCSSA proviennent essentiellement des subventions de l'Etat et sont constituées par un fonds de dotation initiale d'un montant de quatre milliards trois cent quatre-vingt-huit millions quarante et un mille six cent soixante one (4.388.041.671) francs CFA au 31 décembre 2014 et des dotations annuelles en numéraires inscrites dans la loi des finances pour son fonctionnement.


Le point des subventions reçues sur les quatre dernières années figure dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°II : Subventions reçues de l'Etat de 2012 à 2015

ANNEES	MONTANT DE LA SUBVENTION
2012	100 000 000
2013	250 000 000
2014	300 000 000
2015	321 000 000
TOTAL	971 000 000

Source : Service Comptabilité et Finances

Conclusion partielle : Mise à disposition de subventions par l'Etat.

 Les subventions des Partenaires Techniques et Financiers (PTF)

Les partenaires tels que l'Union Européenne (U.E), la Coopération Technique Belge (CTB), l'Agence Internationale pour l'Energie Atomique (AIEA), l'Organisation Internationale pour l'Agriculture et la Nutrition (Food and Agricultural Organisation – FAO), l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), etc. financent les activités du LCSSA. Ces subventions permettent au LCSSA d'assurer la mise en place de ses documents qualité et l'obtention de son accréditation. C'est ainsi que l'Agence Belge de Coopération Technique (CTB) exécute en ce moment un vaste programme de renforcement des capacités du personnel dans le cadre de la mise en œuvre du projet « Amélioration de la Qualité Sanitaire et Phytosanitaire des Produits Agricoles et Agro-alimentaires (ASPS) » sur financement de l'Union Européenne (10^{ème} FED).

Le LCSSA est éligible à l'accréditation suivant la norme ISO CEI 17025 (2005) afin de devenir un laboratoire national, régional et international de référence. L'une des exigences normatives pour parvenir à l'accréditation est la participation des laboratoires à

des programmes de comparaison entre eux ; ceci, pour pouvoir évaluer la compétence par la qualité des résultats d'essais de tout aspirant à l'accréditation. Dans ce cadre, le LCSSA a connu plusieurs participations avec le soutien des partenaires techniques et financiers.

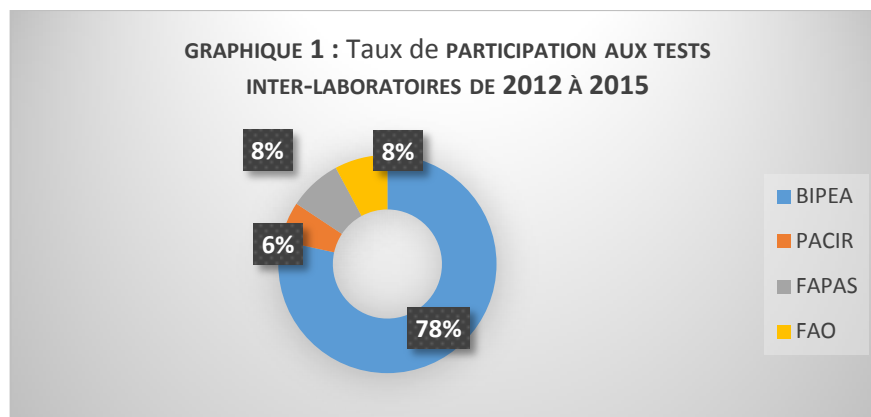
Le point des participations aux tests inter laboratoires de 2012 à 2015 figure dans le tableau suivant :

Tableau n°III : Participations aux tests inter-laboratoires de 2012 à 2015

Source de financement	2012	2013	2014	2015	TOTAL
BIPEA	-	-	11	29	40
PACIR	-	-	02	01	03
FAPAS	-	-	01	03	04
FAO	-	-	02	02	04
TOTAL	-	-	16	35	51

Source : Nos investigations

Le diagramme ci-dessus nous permet de visualiser les taux de participations par organisme.



Conclusion partielle : Disponibilité des PTF à appuyer le LCSSA.

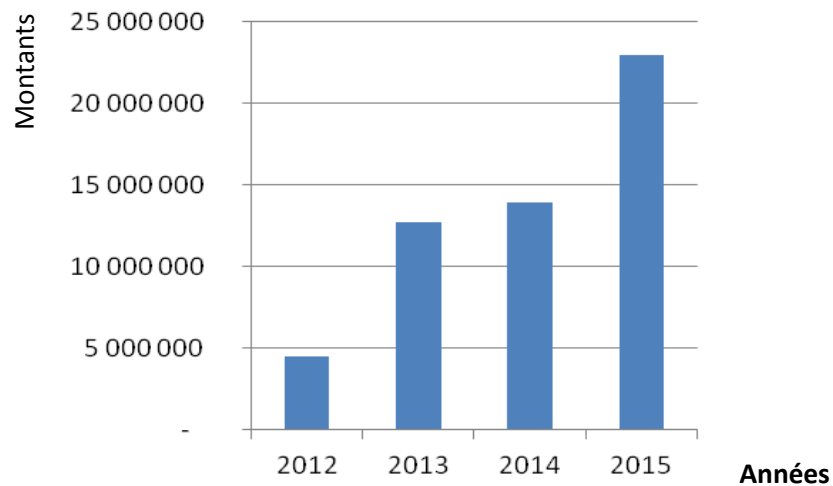
Les ressources internes du LCSSA proviennent essentiellement des produits générés par les prestations offertes aux clients. Nos constats ont porté sur la faiblesse de ces ressources. A cet effet, nous avons identifié deux principales causes que sont : la mauvaise opérationnalisation de l'Agence Béninoise pour la Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA) pour laquelle le LCSSA est officiellement le partenaire opérationnel et le manque de visibilité du LCSSA. Le tableau ci-dessous nous donne une idée sur l'évolution constatée du chiffre d'affaires au cours des quatre dernières années.

Tableau n°IV : Evolution du chiffre d'affaires de 2012 à 2015

ANNEES	CHIFFRE D'AFFAIRES
2012	4 504 100
2013	12 753 000
2014	13 898 636
2015	22 936 326
TOTAL	54 092 062

Source : Service Comptabilité et Finances, janvier 2016

GRAPHIQUE 2 : EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



Malgré la croissance constatée d'année en année sur la période considérée, le chiffre d'affaires total s'élève à cinquante-quatre millions quatre-vingt-douze mille soixante-deux (54 092 062) francs CFA alors que le montant total de la subvention est de neuf cent soixante-onze millions (971 000 000) de francs CFA sur la même période, soit un taux de 5,57%, ce qui est relativement faible.

Conclusion partielle : Faiblesse du chiffre d'affaires réalisé par le laboratoire.

Au regard de tout ce qui précède, le LCSSA a d'énormes potentialités. Mais, sur le plan technique, ses performances ne sont pas satisfaisantes ; ce qui se traduit par la faiblesse relative du chiffre d'affaires par rapport aux subventions. Cette faiblesse du

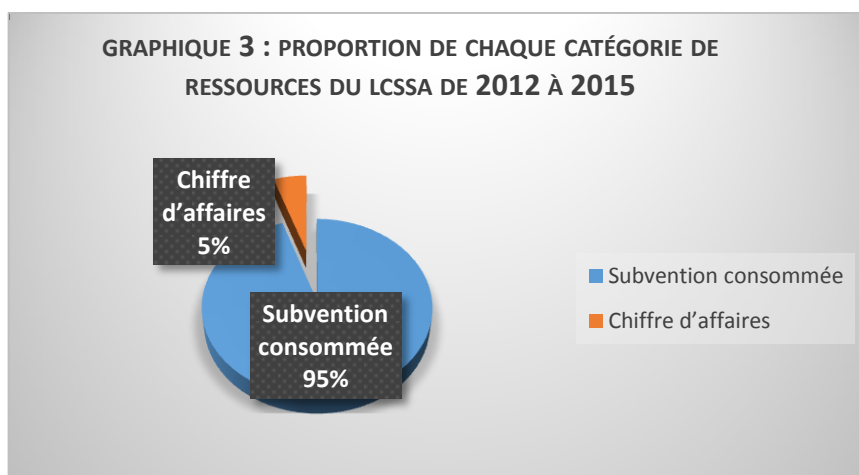
chiffre d'affaires risque de compromettre la pérennité du laboratoire avec le retrait éventuel de la subvention. Il se pose alors la question de l'autonomie financière du laboratoire.

A l'aide du graphique ci-dessous, nous allons mettre en relief l'importance relative entre le chiffre d'affaires et la subvention consommée dans l'ensemble des ressources du LCSSA de 2012 à 2015.

Tableau n°V : Proportion de chaque catégorie de ressources du LCSSA de 2012 à 2015

Libellés	Montant				Total	%
	2012	2013	2014	2015		
Subvention consommée	87 957 000	211 149 000	300 000 000	347 800 000	946 906 000	94,51%
Chiffre d'affaires	4 504 100	12 753 000	13 898 636	22 936 326	54 092 062	5,40%
TOTAL DES RESSOURCES	92 461 100	223 902 000	313 898 636	370 736 326	1 000 998 062	100%

Source : Nos investigations



Conclusion partielle : Grande dépendance du laboratoire par rapport aux subventions.

Dans la chaîne de contrôle de la sécurité sanitaire des aliments, il y a différents acteurs ayant des rôles spécifiques. Ce sont les structures de contrôle telles que la Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée (DANA) qui travaille sur les développements en nutrition et le laboratoire des Sciences du Sol, des Eaux et de l'Environnement (LSSEE) qui est chargé des analyses agronomiques du sol et des analyses de suivi de l'environnement (eau, sols,...). Mais dans la réalité, toutes ces structures s'adonnent à des activités similaires. Ce qui empêche le laboratoire de fonctionner sur la base de ses attributions spécifiques.

Conclusion partielle : Manque de synergie entre les structures de contrôle alimentaire au plan national.

Le LCSSA peut, conformément à l'article 3 de son décret de création, nouer des partenariats avec les organismes de formation initiale et continue, les chercheurs, les producteurs, transformateurs importateurs et exportateurs de produits agricoles, les entreprises industrielles. Malheureusement, ce type de contrat est presque absent du portefeuille d'activités du LCSSA. Ce qui se traduit par l'absence d'une approche marketing dans la mise en œuvre des activités.

Conclusion partielle : Faiblesse des relations de partenariat.

B- Inventaire des atouts et des problèmes

1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

Une analyse de l'environnement interne et externe du LCSSA permet de reconnaître quelques éléments positifs dans sa gestion. Ils constituent selon le cas des forces ou des opportunités. Compte tenu de ces forces et opportunités, nous pouvons produire le tableau de synthèse ci-dessous :

Tableau n°VI : Inventaire des atouts

Forces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> • disponibilité des fiches de poste et de fonction ; • existence d'un programme annuel de formation du personnel ; • disponibilité des textes applicables au personnel ; • existence de tableaux d'affichage pour l'information du personnel ; • tenue régulière des réunions ; • utilisation à grande échelle des NTIC ; • bonne organisation comptable ; • utilisation de méthodes normalisées ; • bonne implantation du SMQ ; • existence d'une documentation qualité ; • formation sur la sécurité au travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • mise à disposition de subventions par l'Etat ; • disponibilité des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) à appuyer le LCSSA ; • appui du Programme d'Investissement Public (PIP).

Source : Nos investigations

2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Le tableau ci-dessous met en relief les faiblesses et les menaces du LCSSA.

Tableau n°VII : Inventaire des problèmes

Faiblesses	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • mauvaise gestion des emplois et des compétences ; • mauvais suivi des programmes de formation ; • absence d'un système adéquat de filtrage des visites ; • manque de moyens de transport ; • difficultés d'assurer l'autonomie énergétique et hydraulique ; • insuffisance de matériels certifiés ; • mauvaise gestion des stocks ; • manque de certaines technologies de référence ; • difficultés de maintenance des équipements de laboratoire ; • délai de rendu des résultats non respecté ; • coût relativement élevé des analyses ; • restriction du plateau technique du LCSSA ; • faiblesse du chiffre d'affaires réalisé par le laboratoire • faiblesse des relations de partenariat. 	<ul style="list-style-type: none"> • grande dépendance du laboratoire par rapport aux subventions ; • manque de synergie entre les structures de contrôle alimentaire au plan national.

Source : Nos investigations

Ces différentes informations constituent des problèmes spécifiques que nous allons regrouper par centre d'intérêt en vue de l'identification des problématiques possibles.

Tableau n°VIII : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
01	Gestion des ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> manque de moyens de transport ; difficultés d'acquisition de l'autonomie énergétique ; mauvaise gestion des stocks. 	Gestion peu efficace des ressources matérielles	Contribution à une gestion efficace des ressources matérielles
02	Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> mauvaise gestion des emplois et des compétences ; mauvais suivi des programmes de formation ; absence d'un système de filtrage des visites. 	Gestion peu rationnelle des ressources humaines	Contribution à une gestion rationnelle des ressources humaines
03	Performance du LCSSA	<ul style="list-style-type: none"> difficultés d'assurer l'autonomie énergétique ; insuffisance de matériels certifiés ; manque de certaines technologies de référence ; difficultés de maintenance des équipements de laboratoire ; délai de rendu des résultats non respecté ; coût relativement élevé des analyses ; restriction du domaine d'intervention du LCSSA ; faiblesse du chiffre d'affaires réalisé par le laboratoire ; grande dépendance du laboratoire par rapport aux subventions ; manque de synergie entre les structures de contrôle alimentaire au plan national. 	Contreperformance du LCSSA	Amélioration des performances du LCSSA

Source : Résultats de nos investigations : juin 2015– septembre 2015

Après avoir identifié les problèmes qui affectent les activités du LCSSA, nous allons procéder au ciblage de la problématique.

SECTION 2 : CIBLAGE, JUSTIFICATION, SPECIFICATION ET SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

La présente section fera ressortir les raisons qui motivent le choix de la problématique de notre étude puis l'état de la problématique spécifiée et ses séquences de résolution.

Paragraphe 1 : Ciblage et justification de la problématique de l'étude

Dans ce paragraphe, nous ferons part des raisons qui justifient le choix de la problématique puis, nous procéderons à la justification du sujet.

A- Ciblage de la problématique

Le ciblage de la problématique se fera à travers la présentation des problématiques possibles, le choix de la problématique et la formulation du sujet.

1- Présentation des problématiques possibles

L'état des lieux a permis d'identifier trois (03) problématiques revêtant toutes une importance capitale dans l'existence du Laboratoire Central de Contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments (LCSSA). Ces problématiques s'énoncent comme suit :

- gestion efficace des ressources matérielles ;
- gestion rationnelle des ressources humaines ;
- amélioration des performances du LCSSA.

Nos recherches auraient pu être orientées vers la résolution de chacune de ces problématiques. Mais notre étude ne pouvant porter que sur une seule problématique, nous avons porté notre choix sur la problématique de **l'amélioration des performances du LCSSA** qui nous semble plus préoccupante compte tenu de nos aptitudes et des difficultés actuelles du LCSSA.

2- Choix de la problématique et formulation du sujet

Les divers problèmes relevés suite aux observations faites dans notre structure d'accueil laissent apparaître trois différentes problématiques que les autorités du LCSSA devraient méthodiquement appréhender et résoudre en vue d'assurer la pérennité dudit laboratoire et par conséquent la performance du secteur agroalimentaire.

Différentes ressources permettent de faire fonctionner efficacement une organisation, notamment les ressources humaines, les moyens matériels et les moyens financiers. Le capital humain se sert des autres moyens pour assurer la gestion de l'entreprise. Néanmoins, la problématique de la contribution à la gestion efficace des ressources matérielles ne saurait faire l'objet de notre étude car, les responsables du LCSSA en ont pleinement conscience et fournissent constamment des efforts dans ce sens.

En ce qui concerne la problématique de la gestion rationnelle des ressources humaines, elle est capitale car la satisfaction des clients en dépend. De plus, les pratiques de gestion centrées sur la qualité requièrent la prise en compte du facteur ressources humaines à tous les niveaux des procédures et processus visant à améliorer la qualité. Le personnel, ses motivations, ses résultats et ses interactions sont d'une importance capitale pour l'entreprise. Or, le LCSSA est dans une démarche qualité ; c'est pourquoi nous estimons que cette problématique ne suscite plus d'intérêt, puisqu'elle constitue un élément majeur dans la démarche qualité.

S'agissant de l'amélioration des performances du LCSSA, sa résolution permettra non seulement d'augmenter les ressources financières du laboratoire mais surtout de garantir son autonomie financière et donc d'assurer sa pérennité.

A la lumière des considérations ci-dessus évoquées, le problème général de notre étude est celui **de la contreperformance du LCSSA**. La problématique qui en résulte est celle de **l'amélioration des performances du LCSSA**.

C'est donc dans le souci d'apporter notre modeste contribution à la résolution des problèmes généraux et spécifiques liés à cette problématique d'étude, que nous avons intitulé notre sujet de recherche : « **Problématique de l'Amélioration des performances des structures de contrôle du MAEP : cas du LCSSA** ».

B- Justification du sujet

Le choix de notre sujet de mémoire se fonde sur le fait que la volonté politique en faveur de la relance du secteur agricole qui s'est fortement exprimée lors de la création du LCSSA semble rencontrée d'énormes difficultés dans sa mise en œuvre. Il s'agit entre autres de :

- l'installation partielle du LCSSA et les difficultés réelles relatives à l'opérationnalisation de ce laboratoire ;
- le manque de synergie entre les structures de contrôle alimentaire au plan national ayant pour cause les conflits d'attributions induit par la création du LCCSA ;
- le mauvais fonctionnement de l'Agence Béninoise pour la Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA) dont le LCSSA est l'acteur opérationnel.

Or, le Bénin importe beaucoup de produits qui doivent faire l'objet de contrôle et d'analyses. Les entreprises béninoises ont besoin d'un laboratoire adéquat pour être d'abord compétitives surtout à l'exportation et ensuite pour :

- garantir aux consommateurs béninois la sécurité des denrées alimentaires mises sur le marché ;
- optimiser leurs procédés (elles ont alors besoin d'analyses fiables dont le délai de réponse doit être compatible avec la cadence de production) ;
- exporter (elles doivent pouvoir être sûres de la qualité des produits qu'elles commercialisent).

Le Bénin dans son ensemble a donc besoin d'un laboratoire performant, capable de réaliser les analyses de contrôle. Dans cette optique, ce laboratoire doit :

- être reconnu au niveau national et international pour la qualité de ses analyses ;
- être performant pour répondre aux besoins des entreprises béninoises tant en terme de délai que de validité des résultats ;
- posséder et maîtriser les techniques idoines ;
- être identifié au niveau des entreprises comme la structure de référence en termes d'analyses et de contrôles.

En définitive, les problèmes que nous avons identifiés cadrent avec la vision de notre étude. C'est pourquoi, cette étude présente un double intérêt à savoir :

- appeler l'attention des autorités du MAEP sur les préalables à réaliser pour faire du LCSSA un laboratoire de référence ;
- offrir l'opportunité de comprendre que le fonctionnement rationnel du laboratoire central représente une opportunité pour notre pays, le Bénin.

Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolutions

Avant de déterminer les séquences de résolution, nous abordons la spécification de la problématique.

A- Spécification de la problématique

La spécification de la problématique permet de retenir les problèmes spécifiques pertinents qui méritent d'être résolus.

Ainsi, le problème relatif à la faiblesse du chiffre d'affaires réalisé par le laboratoire est d'une part, une conséquence de la faible demande d'analyses, faute de visibilité de la structure ; d'autre part, elle est la conséquence des problèmes spécifiques tels que le manque de certaines technologies de référence et les difficultés d'assurer l'autonomie énergétique.

En effet, le laboratoire est souvent confronté à des difficultés techniques pour faire des analyses. Le manque de certaines technologies de référence ne favorise pas une exploitation à bon escient des potentialités de l'organisation et conduit la structure à une sous-activité ou une sous-production. De telles entreprises sont victimes de la faiblesse de leur rendement et sont confrontées à des difficultés financières. Le défaut de technologies de référence réduit le potentiel technique du LCSSA par rapport aux exigences du marché international. La conséquence est que, les produits sont exportés sans avoir subi les analyses requises. Ainsi, une fois sur le marché international, ces produits sont détectés et une alerte internationale est lancée. Cet état de choses jette des discrédits à notre pays. Or, ces technologies pourraient être acquises sur fonds propres du laboratoire si ce dernier ne connaissait pas une faiblesse de son chiffre d'affaires et n'avait pas une grande dépendance par rapport aux subventions. Par ailleurs, une forte demande de service constitue un atout majeur pour toute structure ; car les services ou produits proposés au public et qui donnent satisfaction sont porteurs d'image. De la vente des produits ou la fourniture des services dépendent la survie des entreprises. Plus la

demande est forte, plus l'entreprise augmente son chiffre d'affaires et se rend visible sur le marché. Lorsque l'entreprise produit ou vend beaucoup, elle maximise son chiffre d'affaires, accroît ses ressources financières et peut couvrir aisément ses charges. L'entreprise à forte capacité financière peut utiliser ses fonds propres pour accroître sa visibilité et sa notoriété. Par contre, l'entreprise à faibles ressources financières n'est pas autonome. Or, la dépendance financière affecte les prises de décisions, notamment celles qui concernent le développement de l'entreprise. C'est pour cela que nous retenons le problème relatif à la faiblesse du chiffre d'affaires réalisé par le laboratoire comme problème spécifique n°1.

De même, les difficultés de maintenance des équipements peuvent également justifier que le délai de rendu des résultats ne soit pas respecté. Toutefois, avant d'accepter de prendre un échantillon, le laboratoire procède à ce qu'on appelle la "revue de capacité". Cette activité concerne la disponibilité du technicien à analyser l'échantillon, la disponibilité des consommables nécessaires à la réalisation des analyses et l'état de fonctionnement de l'équipement. Ces éléments qui sont des facteurs de blocage pour l'acceptation d'un échantillon, réduisent ainsi la capacité technique du laboratoire. Il convient donc d'optimiser la performance des équipements. C'est pourquoi nous prendrons comme problème spécifique n° 2, les difficultés de maintenance des équipements

Quant au problème relatif à la restriction du plateau technique du LCSSA, il relève de la gestion des ressources et revêt une importance capitale parce que, la compréhension des résultats d'analyses a une influence sur la prise de décisions nécessaires à l'amélioration de la qualité sanitaire des produits mis sur le marché. En outre, l'interprétation des résultats est une prestation à part entière. Elle constitue à coup sûr une autre source de revenu pour le LCSSA. Or, les compétences existent déjà au LCSSA et il ne reste qu'à les prouver. Dès lors que LCSSA arriverait à prouver ses compétences en "interprétation", il deviendra un laboratoire de référence pour les autres structures de contrôle alimentaire au plan national. Ceci pourrait être un cadre de facilitation d'échanges et de synergie entre les différents acteurs du domaine d'une part et permettre d'optimiser l'utilisation des potentialités d'autre part. C'est pourquoi nous retenons le problème relatif à la restriction du plateau technique du LCSSA comme problème spécifique n° 3.

B- Séquences de résolution de la problématique spécifiée

La démarche retenue pour la résolution de la problématique spécifiée comprend quatre (04) étapes.

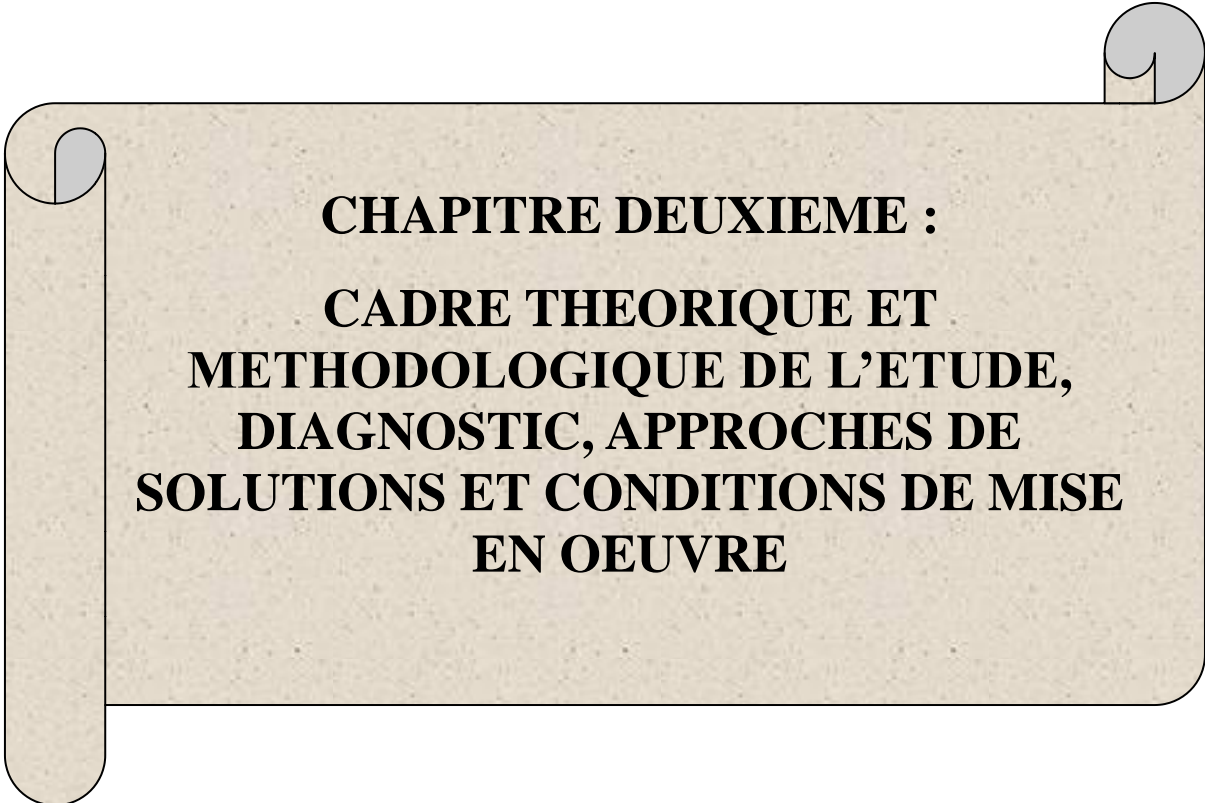
La première étape comporte la définition des objectifs, la recherche des causes supposées être la source des problèmes et la formulation des hypothèses. La définition des objectifs se fera par rapport aux problèmes (général et spécifiques). La recherche des causes supposées se fera d'une part, par l'identification de toutes les causes possibles et d'autre part par le choix de la cause la plus plausible par rapport au problème identifié. L'hypothèse étant une assertion à double facette (cause et problème), nous la formulerons sous forme d'une proposition explicative du problème en résolution.

La seconde étape sera consacrée à la revue de littérature, à la méthodologie de recherche et à la réalisation des enquêtes. Nous ferons la synthèse des éléments recueillis pour la résolution des problèmes afin d'être outillée pour nos analyses. Nous présenterons la méthodologie de recherche sur les plans théorique et empirique. La réalisation de l'enquête se fera en dernier ressort.

La troisième étape sera consacrée à la présentation et à l'analyse des données. Cette étape nous amènera dans un premier temps à présenter et à analyser les résultats d'enquête et dans un second temps, à vérifier les hypothèses, afin d'aboutir au diagnostic.

Enfin, à la quatrième étape, nous proposerons des solutions aux problèmes ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

Le chapitre deuxième présente la mise application du cadre théorique et méthodologique de l'étude à travers la présentation, l'analyse des données et les suggestions que nous ferons.



CHAPITRE DEUXIEME :
CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE,
DIAGNOSTIC, APPROCHES DE
SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE
EN OEUVRE

SECTION 1 : CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Après l'identification des différents problèmes, il importe de fixer les objectifs que nous poursuivons, de formuler les hypothèses de l'étude, de présenter le tableau de bord, la revue de littérature et de faire le choix de la méthodologie de recherche.

Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude

Nous allons formuler les objectifs et les hypothèses, présenter le tableau de bord de l'étude et faire la revue de littérature.

A- Objectifs de l'étude, hypothèses de recherche et tableau de bord

1- Objectifs de recherche

Notre objectif général est de contribuer à l'optimisation des performances du LCSSA. Les objectifs spécifiques sont formulés en fonction des problèmes spécifiques identifiés.

- *Objectif spécifique n°1* : Analyser le chiffre d'affaires du LCSSA ;
- *Objectif spécifique n°2* : Rechercher les moyens pour assurer au mieux le bon fonctionnement des équipements ;
- *Objectif spécifique n°3* : Identifier les domaines d'élargissement du plateau technique du LCSSA.

2- Hypothèses et tableau de bord de l'étude

Pour procéder à la résolution du problème n°1 relatif à la faiblesse du chiffre d'affaires du laboratoire, nous avons identifié comme cause le faible volume d'analyses réalisées. Ce constat permet de formuler l'hypothèse qui en découle comme suit : **le faible volume d'analyses est à la base de la faiblesse de ressources financières propres constatées.**

Après réflexion sur le problème n°2 relatif aux difficultés de maintenance des équipements de laboratoire, nous avons identifié comme cause le manque de personnel compétent pour la maintenance des équipements de laboratoire. Nous formulons alors l'hypothèse n° 2 comme suit : **les difficultés de maintenance des équipements et de**

disponibilité des nouvelles technologies sont dues au manque de personnel compétent pour la maintenance des équipements de laboratoire.

Nous avons identifié comme cause au problème n°3 relatif à la restriction du domaine d'intervention du LCSSA, la faible exploitation des potentialités. Ce constat permet de formuler l'hypothèse qui suit : **la restriction du domaine d'intervention du LCSSA est liée à la faible exploitation des potentialités.**

Le tableau de bord ci-après présente la façon dont notre travail sera structuré et servira de guide à l'étude.

Tableau N°IX: Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses
Niveau Général	Problématique de l'amélioration de la performance du LCSSA	Contribuer à l'optimisation de la performance du LCSSA.	-	-
Niveaux Spécifiques	1 Faiblesse du chiffre d'affaires réalisé par le laboratoire	Analyser le chiffre d'affaires du LCSSA.	Le faible volume d'analyses	Le faible volume d'analyses explique la faiblesse du chiffre d'affaires réalisé par le LCSSA.
	2 Difficultés de maintenance des équipements	Rechercher les moyens pour assurer au mieux le bon fonctionnement des équipements	Manque de personnel compétent pour la maintenance des équipements de laboratoire	Les difficultés de maintenance des équipements sont dues à un manque de personnel compétent pour la maintenance des équipements de laboratoire.
	3 Restriction du plateau technique du LCSSA	Identifier les domaines d'élargissement du plateau technique du LCSSA.	Faible exploitation des potentialités	La restriction du plateau technique du LCSSA est due à la faible exploitation de ses potentialités.

Source: Résultats de nos investigations : juin 2015 – septembre 2015

B- Revue de littérature

La revue de littérature est un exercice de lecture, de la documentation mobilisée par la recherche documentaire en vue de faire le point des connaissances sur les problèmes en résolution en termes de dimension empirique et théorique. Notre objectif général consiste à déterminer les conditions d'optimisation de la performance du LCSSA. Ainsi, nous avons pour base de recherche l'amélioration des performances.

1- Point des connaissances sur la performance des services publics

Selon le dictionnaire électronique « La Toupie », le service public est une activité exercée directement par l'autorité publique (Etat, collectivité territoriale ou locale) ou sous son contrôle dans le but de satisfaire un besoin d'intérêt général. Tout service présente quatre caractéristiques majeures : l'intangibilité, l'indivisibilité, la périssabilité et la variabilité⁴.

S'agissant de la performance, elle est définie par le dictionnaire LE PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ (2012), comme le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche : Améliorer ses performances.

Selon TREMBLAY. et ROLLAND (2004), la performance repose sur une comparaison entre au moins deux éléments et elle n'aurait alors pas de signification en soi. Pour ces auteurs, la notion de performance peut tout aussi bien renvoyer à des concepts comme le rendement, l'efficacité ou l'efficience, voire même au concept de productivité, qui est pour sa part mieux défini. Ils estiment qu'il faut donc garder à l'esprit ce caractère relatif de la notion de performance et, si l'on accepte cette vision comparative, il faut établir des critères à partir desquels réaliser la comparaison.

Ainsi, la notion de performance sera perçue différemment selon qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public. Dans le cadre de ce travail, nos recherches seront plutôt axées sur la performance publique.

"La performance publique, c'est la performance de l'action publique, c'est-à-dire, la performance de l'ensemble des organisations qui gèrent des services publics. La performance des services publics n'est rien d'autre que leur capacité à satisfaire à plusieurs critères comme

⁴Sylvia A. TCHENAGNI, (2013) Mémoire de fin de formation portant sur le thème « Amélioration de la qualité des services rendus aux usagers de l'Administration Publique : cas du SRU / MRAI ».

la légalité, l'utilité, l'efficacité, la qualité, la productivité, la maîtrise des coûts, l'efficience, etc".⁵

Abordant dans le même sens, le professeur Benoît NDI ZAMBO relève que la performance publique repose sur quatre (4) types d'enjeux majeurs⁶ :

- Enjeux de légitimité du service public : dans la plupart des pays, les services publics véhiculent une image d'archaïsme et de rigidité. Aussi, au regard de la qualité des produits et des prestations du secteur privé en perpétuelle amélioration, les usagers des services publics aimeraient aussi être traités en client à part entière, ce d'autant plus qu'ils participent au financement de l'action publique. Ils attendent donc un service sur mesure, adapté à leurs besoins propres.

- Enjeux politiques : pour l'administration publique, la satisfaction du citoyen-client (qualité des produits et qualité des services) est, tout autant que dans le secteur privé, une question de survie. Le citoyen a compris qu'il n'a peut-être pas la liberté de choisir, mais qu'il a le pouvoir (à la faveur de la démocratie et des principes de gouvernance en émergence en Afrique), d'exprimer son insatisfaction et d'exercer des pressions, comme jamais auparavant, jusqu'au niveau politique des divers paliers de gouvernement. Dans ces conditions, une organisation publique qui ne donne pas satisfaction aux citoyens-clients court le risque d'amener ces derniers à perdre confiance envers les pouvoirs publics et à censurer par son vote, le gouvernement en place, le moment venu.

- Enjeux économiques : les enjeux économiques portent principalement sur l'efficience des services publics en termes de réduction et/ou de contrôle des coûts d'une part, de compétitivité et de développement du secteur productif d'autre part. En effet, une organisation publique qui n'est pas efficace et qui en plus est budgétivore court le risque de disparaître ou à tout le moins, de subir des changements au niveau de sa raison d'être ou de sa gestion.

- Enjeux d'intégration sociale : dans la mesure où l'administration publique privilégie la prise en compte des besoins des citoyens, elle peut stimuler le sentiment

⁵ <http://www.piloter.org/performance-entreprise/performance-publique.htm>

⁶ Séminaire sur l'Évaluation de la Performance et le Développement du Secteur Public : les aspects conceptuels de la performance publique, organisé par le Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement (CAFRAD), à Banjul, du 26 au 30 mai 2003.

d'appartenance à la communauté nationale et accroître la confiance des citoyens à l'égard des pouvoirs publics. Par ailleurs, la participation des citoyens et de la société civile à l'action publique (concertation, consultation, collaboration à la gestion) développe en eux, les sentiments d'utilité et de responsabilité qui renforcent leur inclusion sociale.

GALBRAITH⁷, s'appuyant sur l'expérience du Royaume-Uni au sortir de la guerre, releva en son temps l'importance en terme de valeurs de progrès, de disposer de services publics de qualité plutôt que d'afficher un Produit Intérieur Brut (PIB) conséquent. Cette remarque est d'autant plus pertinente en ces temps actuels où la quête de l'amélioration de la diversité et de la qualité des services offerts aux citoyens s'impose aux autorités publiques.

L'évaluation des performances individuelles des agents publics apparaît donc comme une activité stratégique au regard de la spécificité, du management public, de la multiplicité des évaluateurs et des enjeux en présence. C'est sans doute ce qu'exprime le professeur Benoît NDI ZAMBO, lorsqu'il déclare qu'il existe cinq (5) zones d'efficacité organisationnelle, à savoir :

- Clientèles ;
- Ressources ;
- Organisation interne ;
- Personnes ;
- Acteurs stratégiques.

Néanmoins, PAYETTE, (1988 et 1997) estime qu'il ne faut pas considérer ces éléments de façon rigide et perdre de vue le caractère relatif du concept de performance. C'est ce que l'on peut déduire de sa pensée lorsqu'il affirme que :

- la question de la performance est une question de jugement de valeur, il est donc inutile d'en poursuivre la définition objective ;
- il n'y a pas de définition universelle, globale de la performance et il est inutile d'en chercher une ;
- il n'y a pas de limite à la liste des critères et il est impossible d'établir dans l'abstrait les plus importants ;

⁷ John Kenneth Galbraith, Economiste conseiller des Présidents Roosevelt et de Kennedy

- les critères se fondent sur les préférences des acteurs et sur les spécificités des organisations. Ces critères sont parfois contradictoires. Les critères des chercheurs ne sont que des critères parmi tant d'autres, ils ne peuvent pas avoir plus de valeur que les intérêts et la théorie qu'ils représentent ;

- il nous faut accepter la complexité des enjeux et défis de l'évaluation de la performance mais ne pas pour autant succomber au scepticisme ou au dogmatisme ;

- les chercheurs seront plus utiles en aidant les acteurs concernés à clarifier leurs critères et à procéder à l'évaluation de la performance de leurs agents qu'à chercher l'agent idéal.

SAVCLE et BEAUDIN (1994), indiquent quant à eux que la mesure de l'efficacité organisationnelle est d'appartenance multidisciplinaire. A moins de conjuguer les efforts des disciplines qui s'affairent à comprendre l'organisation, telles que l'administration, la sociologie, la psychologie et l'économique, cette entreprise s'avère incomplète.

Ils décrivent l'efficacité organisationnelle à partir des quatre composantes suivantes :

- la valeur des ressources humaines (dimension psychosociale) ;
- l'efficacité économique (dimension économique) ;
- la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes (dimension politique) ;
- la pérennité de l'organisation (dimension systémique).

Après avoir abordé de manière non exhaustive quelques une des théories sur la performance des organisations, nous allons maintenant nous intéresser aux options stratégiques.

2- Point des connaissances sur les stratégies

De nombreux auteurs ont abordé la notion de stratégie comme un des éléments importants pour la réalisation de la performance d'une organisation.

Ainsi, pour DECLERCK, DEBOURSE et NAVARE (1983), la stratégie de l'entreprise est le choix des chemins et la mise en œuvre des moyens pour atteindre les objectifs qu'elle se fixe. Selon CHANDLER (1962), la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts

fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'actions et d'allocations de ressources qui permettront d'atteindre ces buts et ces objectifs.

Pour MARTINET (1984) la stratégie se définit comme la façon dont l'entreprise alloue ses ressources dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage. Elle consiste essentiellement à définir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise s'engage, se maintient ou se développe, ceux dont elle se retire, l'intensité et l'ordonnancement de ces mouvements.

ANSOFF (1975) quant à lui, définit les décisions stratégiques comme les décisions qui intéressent les produits et les marchés que l'entreprise choisit, ses objectifs de développement et les orientations qu'elle se donne.

En conséquence, toute démarche stratégique engage de façon durable l'avenir de l'entreprise. De plus, l'allocation de ressources inhérentes à la démarche stratégique nécessite une évaluation précise des ressources et l'existence de choix quant aux domaines d'activité de l'entreprise (notion d'allocation).

S'agissant des types de stratégie, MINTZBERG (1994) en distingue trois que sont :

- la stratégie anticipée ou délibérée (la stratégie est l'aboutissement d'une décision mûrement réfléchi. Sa formulation et sa mise en œuvre se réalisent comme prévues) ;
- la stratégie émergente (l'enchaînement de plusieurs décisions prises au niveau local, au jour le jour, aboutit à une stratégie que l'organisation ne pensait pas adopter mais qui au final présente des intérêts) ;
- la stratégie occurrente (c'est une opportunité qui remet totalement en cause la stratégie initialement prévue mais qui finalement s'avère plus profitable).

Dans les années 80, PORTER construit un apport essentiel à l'étude de la stratégie. Jusqu'alors limitée à une analyse simplifiée de l'environnement où ne sont pris en compte que les concurrents directs de l'entreprise, l'analyse stratégique prend avec PORTER une dimension plus large et plus complète. La prise en compte des seuls concurrents n'apporte qu'une vision tronquée de l'environnement changeant dans lequel évoluent les entreprises.

Pour lui donc, il faut désormais prendre en compte en plus des concurrents directs :

- les fournisseurs qui peuvent être tentés d'entrer dans le marché dans une perspective de diversification verticale ;

- les clients qui peuvent, dans la même perspective, s'installer en amont de leur place dans le processus de distribution ;
- les produits de substitution qu'il faut considérer de façon élargie (s'étend aux technologies) ;
- les nouveaux concurrents, non encore installés sur le marché mais qui peuvent être source de grandes menaces ;
- l'environnement général enfin, c'est-à-dire réglementaire, social, sociologique, parce que l'entreprise va y trouver la source des menaces ou des opportunités futures.

Par ailleurs, ce même auteur démontre que la concurrence apparaît selon cinq forces :

- les concurrents du secteur : la concurrence du secteur dépend de sa structure (taille et nombre de concurrents), de sa croissance, du degré de différenciation des produits, des possibilités de riposte concurrentielle ;
- la menace de nouveaux entrants : elle est fonction des barrières à l'entrée, c'est-à-dire de la possibilité plus ou moins grande d'accéder à un secteur ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- le pouvoir de négociation des clients ;
- la menace d'entrée de produits de substitution.

En fait, il existe une sixième force exercée par l'Etat. Pour faire face à ces forces, les entreprises auront le choix entre les stratégies suivantes : la stratégie de domination par les coûts, les stratégies de différenciation, la stratégie de concentration ou de focalisation.

Abordant dans le même sens, MARTINET affirme que diverses options stratégiques peuvent être adoptées par l'entreprise, isolément ou simultanément. Il s'agit de :

- croissance de l'entreprise : croissance interne et croissance externe ;
- domination par les coûts, différenciation, focalisation, niche et créneau ;
- impartition et intégration ;
- exportation et internationalisation.

Parlant de la stratégie de croissance de l'entreprise, MARTINET affirme qu'elle peut se réaliser selon deux modes : la croissance interne qui résulte de l'adjonction de moyens complémentaires par l'accumulation de ressources propres (financières, humaines et techniques) et la croissance externe qui s'effectue par association ou regroupement avec

d'autres entreprises. Quant à la croissance externe, elle permet de s'orienter vers de nouveaux métiers (nouveaux marchés, nouvelles technologies) exigeant des compétences différentes de celles possédées par l'entreprise : c'est une stratégie de diversification.

Pour ce même auteur, la domination par les coûts est la compétitivité grâce à des coûts faibles. Ainsi, les entreprises spécialisées disposent d'avantages compétitifs en termes de coûts et de marchés. Avec des coûts moins élevés que ceux des concurrents, elles :

- éliminent du marché les entreprises dont les coûts sont trop élevés ;
- accroissent leur part de marché et leur vente ;
- améliorent leur rentabilité et leur autofinancement.

L'entreprise devient « leader sur son marché », c'est-à-dire que les concurrents doivent suivre sa politique de prix et s'y adapter.

Pour lui, la différenciation consiste pour une entreprise, à singulariser ses produits pour les distinguer de ceux des concurrents, de façon à obtenir des avantages concurrentiels. Aussi, la différenciation se caractérise par l'adoption de certaines politiques : la gamme de produits, la segmentation de la clientèle et la personnalisation des produits.

Il désigne par stratégie de concentration ou de focalisation, la recherche :

- d'une identité de l'entreprise,
- partagée par tous ses membres,
- en vue de comportements collectifs convergents,
- vers les objectifs de l'entreprise.

Ainsi, la focalisation est un effet de loupe axé vers des objectifs communs, des valeurs partagées et des comportements convergents.

MARTINET parle des stratégies d'impartition et d'intégration lorsque l'entreprise doit définir précisément son métier, c'est-à-dire les activités qu'elle réalise elle-même, compte tenu de ses compétences et de son potentiel de ressources ; et par ailleurs les activités qu'elle confie, par contrat, à des entreprises spécialisées. Il oppose ainsi les stratégies d'impartition aux stratégies d'intégration.

L'impartition est une stratégie qui consiste pour une entreprise, à confier à des entreprises tierces une partie des tâches nécessaires à son cycle d'exploitation. Il s'agit de la sous-traitance, de la concession, du franchisage et du Groupement d'Intérêt Economique (GIE).

Les stratégies d'intégration consistent à réunir dans une entreprise unique (société ou groupe de sociétés) des activités complémentaires, au sein d'une filière de production. Elles s'opposent aux stratégies d'impartition. C'est le choix entre faire et faire faire : Faire concerne la stratégie d'intégration (internationalisation d'activités, transactions internes, relations administratives) ; tandis que faire faire se réfère à des stratégies d'impartition (extériorisation d'activités, transactions marchandes, relations contractuelles). Deux objectifs fondent la stratégie d'intégration à savoir une logique industrielle et une logique financière. L'intégration peut s'effectuer dans trois directions principales :

- en amont, vers les approvisionnements (matière, composants, produits intermédiaires) ;
- en aval, vers les débouchés (produits finis, réseau de distribution) ;
- en latérale, vers les activités périphériques (activités de financement, activités de crédit, prestataires de service), et les activités spécialisées (recherche, technologie).

Les sociétés regroupées sont financièrement et juridiquement dépendantes d'une société mère qui détient tout ou partie de leur capital.

La mondialisation de l'économie conduit les entreprises à étendre leurs activités à l'échelle internationale, d'une part pour leurs opérations commerciales (exportation et importation) puis pour l'ensemble de leurs activités (production, financement, recherche) ; ce qui caractérise le processus de multinationalisation.

Les entreprises conduisent des stratégies d'exportation (vente à l'étranger) et d'importation de leurs produits (achat à l'étranger).

La mondialisation procure des avantages de coût. Ces avantages sont constatés sur les coûts comparatifs constitués des écarts de coûts entre pays portant sur la main d'œuvre, les charges sociales, la fiscalité, les matières et l'énergie, la productivité des facteurs ; sur l'accroissement de l'échelle de la production et sur l'élimination des coûts de transactions internationales (transport, stockage, rémunération d'intermédiaires, droit de douane).

Développant la mise en œuvre de la stratégie, KAPLAN et NORTON, auteurs des *balanced scorecards*, ont bien souvent mis l'accent sur l'importance de l'enchaînement des opérations sur le terrain. C'est là, selon les auteurs, le point faible des entreprises.

Pour KAPLAN et NORTON, la réussite de la mise en œuvre d'une stratégie est fondée sur deux principes fondamentaux : comprendre le cycle managérial qui connecte la stratégie aux activités, et connaître les outils à utiliser pour chaque étape du cycle. Le succès de la mise en œuvre d'une stratégie passe par cinq étapes que sont :

- développer la stratégie : cette première étape consiste à préciser la vision, définir les missions et les valeurs ;
- traduire la stratégie : c'est la traduction de la stratégie formulée en objectifs et mesures concrets afin de la communiquer auprès de toutes les unités et de l'ensemble du personnel ; définir les initiatives stratégiques ;
- planifier les opérations : la planification stratégique du développement d'une entreprise consiste à répondre à une préoccupation dans une démarche intégrée.

Elle offre aux différents acteurs sociaux un cadre stratégique de référence pour des programmes de développement à long terme et apporte des réponses efficaces aux questions fondamentales en matière de développement, à savoir :

- quel est notre objectif de développement ?
 - où sommes-nous aujourd'hui par rapport à cet objectif ?
 - où voulons-nous nous trouver (à un moment donné) ?
 - et comment nous y prendre ?
- piloter et apprendre : les activités ci-après sont nécessaires à la réussite de cette étape : réalisation de bilan, réunions de travail opérationnelles et stratégiques, revue et analyse des problèmes ;
 - vérifier et améliorer la stratégie.

C'est l'étape de réalisation de l'examen approfondi, d'une étude de profitabilité, de prise de décision, de révision de la stratégie, d'étude opportuniste des stratégies émergentes.

Selon les auteurs, la *Strategy Map*, carte de stratégie, est un outil indispensable pour :

- clarifier la stratégie et faciliter la communication de ladite stratégie auprès de chaque employé ;
- identifier les processus clés du succès de la mise en œuvre stratégique ;
- "aligner" les investissements humains, technologiques et organisationnels afin qu'ils œuvrent dans le sens de la stratégie ;

- mettre en lumière les écarts de mise en œuvre de la stratégie et ainsi en faciliter la correction.

Cette activité conduit à l'amélioration des processus clés, l'identification des facteurs clés de succès, la préparation des budgets, plans de vente et à l'élaboration de bilan de capacité des ressources et du tableau de bord opérationnel.

Toutefois, la planification stratégique pourrait aussi comporter des biais. Une solution radicale s'impose : le reengineering ou la réingénierie. En effet, la réingénierie est une nouvelle démarche managériale pratique, un outil dans la recherche de la qualité totale qui mobilise aujourd'hui l'attention de nombreux gestionnaires.

Le modèle de reconfiguration de l'entreprise (reengineering) est défini par son concepteur HAMMER (1990) comme une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels à l'aide des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité.

Cette méthode constitue une rupture totale puisqu'il s'agit de repenser l'organisation comme si l'entreprise repartait de zéro. Elle comprend deux étapes essentielles que sont :

- l'analyse critique de l'organisation en place,
- la redéfinition complète des modes de fonctionnement et d'organisation.

Par contre, selon COLLINS et DEVANNA (1996), l'amélioration constante, qu'on associe parfois au « reengineering », porte essentiellement sur les mécanismes par lesquels l'entreprise fournit une valeur et notamment l'ensemble des services qu'elle fournit. L'amélioration du produit lui-même est aussi à prendre en compte. Ils affirment que dans le concept d'ouverture sur le client et la définition de la qualité en fonction du client, l'amélioration et l'innovation constantes jouent un rôle essentiel. Pour ces auteurs, une amélioration constante doit aussi conduire à une réduction des coûts et à une organisation qui soit davantage à l'écoute de son environnement. Ils estiment également que, pour de fidéliser le client, l'entreprise doit pouvoir créer de nouveaux produits et améliorer ses services. De même, les nouveaux produits donnent aussi l'occasion d'attirer de nouveaux clients et d'élargir le cercle des clients fidèles.

Dans le même ordre d'idée, DOLAN, SABA, JACKSON et SCHULER (2002) trouvent que la mise en place d'un processus de réingénierie, qui refaçonne entièrement les

procédés de travail, n'est cependant pas sans risque. Pour ces auteurs, la réingénierie des processus de l'entreprise est une approche populaire qui utilise le principe de l'analyse des méthodes. Procéder à la réingénierie des processus revient à examiner les plans de déroulement du travail qui détaille les séquences d'une opération en mettant l'accent soit sur le mouvement des opérateurs, soit sur l'acheminement du matériel.

La logique de base est de repenser l'organisation en partant du client avec pour objectif d'améliorer les coûts, les délais et la qualité. Il s'agira de mener une analyse transversale des processus.

La réingénierie repose donc sur : les TIC qui sont censées améliorer l'efficacité mais aussi la façon de faire les tâches. Ainsi, on élimine les tâches qui ne créent pas de valeur ajoutée réellement et on reconstruit l'entreprise pour supprimer les contraintes du passé. La logique de base est de repenser l'organisation en partant du client avec pour objectif d'améliorer les coûts, les délais et la qualité. Il s'agira de mener une analyse transversale des processus.

Il n'est plus aucun doute que la réussite des objectifs stratégiques est directement dépendante des hommes, de la culture et du management, bref de la qualité organisationnelle. La réussite des objectifs stratégiques est aussi fortement liée à la fluidité de l'information (SI). Enfin, si la *Strategy Map* est un outil d'expression concrète de la stratégie, elle est aussi un instrument d'information au sein de l'entreprise.

➤ LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

D'après PERETTI (2000), la qualité du management des ressources humaines est un facteur clé de succès essentiel.

Selon SAVCLE et BEAUDIN (1994), la dimension sociale de l'efficacité organisationnelle incorpore la valeur ajoutée par les qualités du personnel de l'organisation. Elle peut être évaluée par quatre critères reflétant la contribution des ressources humaines à l'organisation, à savoir la mobilisation, le rendement, le développement et le moral des employés.

DOLAN, SABA, JACKSON et SCHULER, (2002) estiment que la planification des ressources humaines permet de :

- réduire les coûts associés à la gestion des ressources humaines ;

- fournir une meilleure base à la planification du perfectionnement du personnel de manière à exploiter de façon optimale le potentiel des travailleurs ;
- améliorer le processus global de planification d'une organisation ;
- offrir davantage de possibilités de carrière aux femmes et aux groupes minoritaires dans les plans de croissance, et préciser les compétences professionnelles qui leur sont propres ;
- promouvoir davantage l'importance d'une saine gestion des ressources humaines auprès de tous les échelons de l'organisation ;
- fournir un instrument permettant d'évaluer les effets des différentes mesures et politiques en matière de ressources humaines.

Pour aider les gestionnaires des ressources humaines, DOLAN, SABA, JACKSON et SCHULER proposent la planification des ressources humaines en quatre phases. Il s'agit de :

- recueillir et faire l'analyse des données de façon à pouvoir faire des prévisions concernant l'offre et la demande de ressources humaines ;
- formuler les objectifs et élaborer une politique en matière de ressources humaines, avec l'approbation de la haute direction ;
- concevoir et mettre en exécution des programmes dans certains secteurs comme celui du recrutement, de la formation, du perfectionnement et de la promotion afin de permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs ;
- suivre et évaluer les programmes dans le domaine de la gestion des ressources humaines de manière à atteindre les objectifs en cette matière.

Edouard OUM⁸ aborde la question dans le même sens et déclare que la gestion des ressources humaines (GRH) embrasse des aspects aussi variés que le recrutement, la gestion de la carrière (formation, promotion et mobilité interne, récompenses et sanctions, rémunération, évaluation...), la gestion des départs à la retraite.

D'après MEIGNANT, l'objectif essentiel de la GRH est de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performance et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible.

⁸ Séminaire sur la valorisation des ressources humaines dans le secteur public : rôle crucial du capital humain dans la performance des services publics en Afrique du 21 au 25 juin 2010

Abordant le même sens, SAVCLE., BEAUDIN (1994) affirment que la planification des ressources humaines influe sur la plupart des autres activités liées aux ressources humaines, à savoir :

- l'analyse des postes ;
- le recrutement et la sélection ;
- le développement des compétences ;
- la gestion des carrières.

La fonction ressources humaines vise l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise. Son rôle essentiel est de gérer l'ensemble des salariés depuis l'embauche jusqu'au départ de l'entreprise. C'est ce qu'affirment TREMBLAY et ROLLAND lorsqu'ils estiment qu'aujourd'hui, le recrutement est une des fonctions de la gestion des ressources humaines qui revient aux dirigeants ou aux gestionnaires responsables des ressources humaines. Pour ces derniers, l'objectif de la fonction de recrutement consiste à trouver une main-d'œuvre susceptible d'être engagée dans une relation d'emploi à court ou à long terme. La gestion des ressources humaines a donc des implications sur la performance des entreprises ; c'est pourquoi il est important de soigner le processus d'acquisition des ressources humaines : recrutement, sélection et accueil. C'est dans ce sens que certains auteurs affirment que les pratiques RH touchent différents aspects à savoir : l'acquisition des ressources humaines, la conservation des ressources humaines et le développement des ressources humaines.

C'est pourquoi certains auteurs comme MARTORY et CROZET affirment que la démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; elle peut en effet influencer dans des directions totalement contraires à l'état du potentiel humain d'une unité.

En matière de gestion des ressources humaines, la fonction de recrutement se révèle essentielle, car elle détermine toutes les autres étapes. A cet effet MARTORY et CROZET considèrent qu'une bonne étape de recrutement ne peut s'opérer sans respecter une suite de huit (8) étapes : la définition du poste, la définition du profil du candidat, l'identification des sources de recrutement, la mise en place des moyens de recrutement, la campagne de recrutement, la sélection des candidatures, la décision d'embauche et l'intégration du nouvel arrivant.

Le e - recrutement représente la mise en œuvre du procédé de recrutement tel que nous l'avons préalablement défini tout en recourant à l'une ou l'autre application de l'Internet, à une ou plusieurs étapes du processus de recrutement. La principale ligne de démarcation entre le recrutement et le néologisme « e - recrutement » c'est l'utilisation de l'Internet tout simplement.

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie

La méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de la résolution de la problématique mettra en relief d'une part l'approche théorique et d'autre part les méthodes empiriques.

A- Approche théorique

Les normes et repères d'amélioration retenus ainsi que les outils d'analyse des données collectées feront l'objet de cette approche.

1- Présentation des normes et repères de résolution

Nous présenterons les normes et repères retenus pour la résolution des problèmes en étude. Il s'agit de faire ressortir, à cette étape de notre étude, les améliorations pour les problèmes en résolution.

Le problème général est la contre-performance du LCSSA. A ce sujet, il faut rappeler que le LCSSA a été créé pour améliorer les performances de l'agriculture béninoise et aider ses différentes filières de production à accéder aux marchés internationaux à travers la mise en place par le Bénin d'un laboratoire accrédité au standing international. Si le LCSSA peine à fonctionner comme prévu, les autorités du secteur se doivent de s'interroger sur les stratégies mises en œuvre jusque-là. Toutes les dispositions adéquates ont-elles été prises ? Ont-elles pu définir les objectifs, analyser les circuits d'influence, identifier les acteurs potentiels, les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, mettre en évidence les possibilités d'action, planifier les stratégies et atteindre les résultats ?

Ainsi pour la résolution du problème général de notre étude, nous emprunterons une *approche générique basée sur la réingénierie*.

Quant au problème spécifique n°1 relatif à la faiblesse des ressources financières réalisé par le LCSSA, nous nous référons à *une approche* théorique basée sur *le choix d'options stratégiques*.

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 lié aux difficultés de maintenance des équipements de laboratoire, nous nous référons à *une approche* théorique basée sur *l'acquisition des ressources humaines*.

S'agissant du problème spécifique n°3 relatif à la restriction du domaine d'intervention du LCSSA, nous nous référons à *une approche théorique basée sur la veille stratégique*.

Tableau X : Synthèse des approches génériques de résolution des Problèmes

NIVEAU SPECIFIQUE D'ANALYSE	PROBLEMES	APPROCHES GENERIQUES DE RESOLUTION
GENERAL	Contreperformance du LCSSA	La réingénierie
1	Faiblesse du chiffre d'affaires réalisé par le LCSSA.	Le choix d'options stratégiques
2	Difficultés de maintenance des équipements de laboratoire	L'acquisition des ressources humaines
3	Restriction du domaine d'intervention du LCSSA	La veille stratégique

Source : Vision globale de résolution des problèmes

2- Outils d'analyse des données collectées

Les seuils de décision qui nous permettront de vérifier chacune des hypothèses formulées dans notre tableau de bord seront présentés. Ces seuils de décision concernent essentiellement les données spécifiques recueillies au cours de notre enquête.

- ✓ Seuil de décision lié à la vérification de l'hypothèse n°1

Les données qui permettront de vérifier l'hypothèse liée au problème de la faiblesse du chiffre d'affaires réalisé par le LCSSA seront recueillies à l'aide de notre questionnaire. La cause à retenir sera celle qui se révélera conforme aux opinions émises par 50 % des enquêtés

étant donné qu'il y a deux (2) causes supposées. Ainsi, la cause qui aurait réuni un score de plus de 50 % sera retenue.

✓ Seuil de décision lié à la vérification de l'hypothèse n°2

En supposant que le poids total des items est égal à 100%, et que le nombre de causes capables d'expliquer le problème est de deux, le poids moyen serait alors égal à 50 %. Ainsi, nous retiendrons comme seuil de décision, toute cause ayant un poids supérieur ou égal à 50%.

✓ Seuil de décision lié à la vérification de l'hypothèse n°3

Le nombre de causes supposées ici est de deux, le poids moyen est de 50%. La cause qui réunira un poids supérieur ou égal au poids moyen sera retenue comme cause réelle de ce problème spécifique.

Abordons à présent l'approche empirique de notre démarche.

B- Méthodes empiriques

Trois méthodes nous ont permis de collecter les informations. Il s'agit de l'observation directe, la recherche documentaire et l'enquête.

L'observation directe est définie comme l'action de regarder avec attention les êtres, les choses, les événements, les phénomènes pour les étudier, les surveiller et en tirer des conclusions. Dans le cadre de notre étude, elle constitue notre première méthode de collecte des données au cours du stage que nous avons effectué.

La recherche documentaire est une activité de lecture de la documentation mobilisée et qui permet de faire le point des connaissances sur les problèmes en résolution en termes de solutions déjà apportées à certains problèmes et de données particulières. Elle a été capitale dans la conduite des recherches de notre étude car elle nous a permis de faire la synthèse de la documentation relative à notre thème.

L'enquête, a été faite au niveau de la population mère constituée de tout le personnel. Pour la collecte des informations, nous avons fait usage d'un seul type d'instrument à savoir le questionnaire (cf. annexe).

Notre enquête vise à collecter les données pouvant servir à la vérification de nos hypothèses. A cet effet, les questions posées lors de l'enquête se réfèrent aux problèmes

spécifiques décrits. Les résultats obtenus ont été interprétés et analysés en considération des hypothèses et des objectifs de l'étude. Ils sont présentés sous forme de tableaux statistiques à partir du logiciel Excel. Signalons que le dépouillement a été manuel et que les données collectées grâce aux enquêtes sont traitées en fonction de nos connaissances dans le domaine du management des services publics. Ce dépouillement consiste à trier les réponses obtenues et à effectuer le tri à plat ; il s'agit d'un simple comptage des résultats obtenus à chaque question. Les différentes opinions et réflexions qui se dégageront des différentes réponses obtenues lors des enquêtes seront récapitulées de façon synthétique par catégorie. C'est l'étape à laquelle toutes les études statistiques seront faites.

SECTION 2 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Cette section sera consacrée dans un premier paragraphe à la mobilisation, au dépouillement et à la présentation des données. Dans un second paragraphe, nous procéderons à l'analyse des résultats de nos enquêtes et à l'établissement du diagnostic.

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

Après avoir dépouillé les données collectées, nous les présenterons en vue de faire des analyses.

A- Mobilisation des données, dépouillement et présentation des données

1- Mobilisation des données

Nous avons d'abord recensé les différentes préoccupations qui pourraient nous permettre d'atteindre nos objectifs. Ensuite, nous avons consulté des ouvrages et notre cours de méthodologie de recherche. Enfin, nous avons élaboré un questionnaire.

Nous avons aussi procédé à la réalisation de la collecte des données. Le questionnaire élaboré (cf. annexe) a été d'abord testé auprès de tout le personnel. Ce test nous a permis de finaliser notre outil de collecte avant sa multiplication pour être enfin distribué aux agents

concernés. La réalisation de l'enquête auprès des responsables a été un peu difficile à cause de leurs multiples occupations. Toutefois, toutes les personnes contactées ont rempli le questionnaire.

Après le dépouillement des résultats d'enquête, nous avons ressenti qu'il y avait d'autres aspects qui n'avaient pas été abordés lors de l'élaboration du questionnaire et dont les réponses ne pouvaient être données que par les responsables. Pour améliorer la qualité de notre travail, nous avons alors élaboré un second questionnaire que nous avons testé auprès de quatre responsables sur cinq. Au niveau de cette cible, nous avons utilisé le questionnaire qui fait l'objet de l'annexe 3.

Certaines informations de base ont été également exploitées. Il s'agit des données disponibles au LCSSA et qui concernent aussi bien son fonctionnement que les documents ayant trait à la promotion d'une culture de performance dans le secteur public. Elles constituent une base de données primordiale qui a servi de point de départ de notre recherche documentaire. A cet effet, nous avons consulté le budget triennal 2013-2015, les rapports d'activités 2012, 2013, 2014 et du 1^{er} semestre 2015, les rapports sur les enquêtes de satisfaction clients, les rapports de performance et les états financiers.

Pour mieux appréhender les contours des notions abordées dans le cadre de notre recherche, nous avons effectué des recherches au niveau de plusieurs centres de documentation de diverses institutions (ENAM, ENEAM, MTFPRAI). Dans ce cadre, nous avons consulté plusieurs ouvrages sur le management en général et sur le management des services publics en particulier. Par ailleurs, nous avons exploré des portails web, des articles spécialisés et divers mémoires. Enfin, nous avons fait référence à certains de nos cours.

Les fondations de notre étude ainsi posées, nous abordons la phase de la collecte et de l'analyse des données.

2- Dépouillement et présentation des données

Tous les vingt-quatre (24) questionnaires distribués au personnel ont été récupérés, soit un taux de réponses de 100 %. Les résultats obtenus sont présentés dans les tableaux ci-après.

Tableau n° XI : Faiblesse des ressources financières propres du LCSSA

Questions	Réponses	Nombre	Pourcentage
-----------	----------	--------	-------------

obtenues			
Selon vous, le LCSSA reçoit-il suffisamment de demandes d'analyses ?	Oui	00	0 %
	Non	24	100 %
Quel est l'impact du faible volume d'analyses sur le fonctionnement du LCSSA ?	Faiblesse du chiffre d'affaires	15	62,5 %
	Difficultés à prendre certaines décisions	9	37,5 %

Source : Résultat de nos enquêtes : juin 2015 – août 2015 au LCSSA

A la question de savoir si le LCSSA reçoit suffisamment de demandes d'analyses, toutes les personnes enquêtées ont répondu « non ». Ce qui veut dire que 100% de la population cible est conscient de la faiblesse du volume d'analyses du laboratoire. Or, les fonds propres du LCSSA proviennent uniquement de la vente des analyses ; ce qui explique donc la faiblesse des ressources propres du LCSSA. Par contre, lorsqu'il a été question de connaître l'impact du faible volume d'analyses sur le fonctionnement du LCSSA, 15 personnes sur 24, soit 62,5% de la population cible optent pour la faiblesse du chiffre d'affaires. Les 9 autres, soit 37,5% d'entre eux pensent plutôt à des difficultés dans la prise de certaines décisions.

Ces résultats indiquent que tous s'accordent sur le faible volume d'analyses du LCSSA. Signalons que le volume d'analyses constitue un point d'attention pour les organismes d'accréditation et qu'il urge donc de trouver les voies et moyens pour remédier à cette situation.

Tableau n° XII : Gestion des équipements

Questions	Réponses obtenues	Nombre	Pourcentage
Savez-vous que le LCSSA a des difficultés pour assurer la maintenance de ses équipements de laboratoire ?	Oui	24	100 %
	Non	00	0 %
Qu'est-ce qui selon vous expliquent les difficultés du LCSSA pour assurer la maintenance de ses équipements de laboratoire ?	Manque de personnel compétent pour la maintenance des équipements de laboratoire	20	83,33 %
	Absence de contrat de maintenance des équipements	04	16,66%

Source : Résultat de nos enquêtes : juin 2015 – août 2015 au LCSSA

L'analyse des résultats de ce tableau nous indique que 100 % des enquêtés savent que le LCSSA a des difficultés pour assurer la maintenance de ses équipements de laboratoire. Il en

résulte que le LCSSA doit fournir des efforts pour assurer au mieux le fonctionnement de ses équipements.

Sur les 24 personnes ayant renseigné le questionnaire, 20 personnes représentant les 83,33% de la population enquêtée pensent que les difficultés du LCSSA pour assurer la maintenance de ses équipements de laboratoire sont dues à un manque de personnel compétent pour la maintenance des équipements de laboratoire. Les 4 autres, soit les 16,66% estiment que ces difficultés sont liées à un manque de contrat de maintenance des équipements. A cet effet, nous pouvons conclure à une insuffisance de ressources humaines qualifiées dans la Division Informatique et Maintenance du LCSSA.

En résumé, ce tableau nous montre que le LCSSA doit mettre en place une politique visant à optimiser le fonctionnement de ses équipements pour assurer de façon permanente la conformité des produits aux exigences du marché international.

Pour mieux apprécier la cause liée au problème relatif aux difficultés de maintenance des équipements et au manque de nouvelles technologies, nous avons posé la question aux interviewés de savoir quelle sanction ils couraient si de leur fait, les objectifs assignés à votre structure ne sont pas atteints. Les réponses obtenues se présentent comme ci-après :

Tableau n° XIII : Opinions des enquêtés sur la question « Quelle sanction courez-vous si, de votre fait, les objectifs assignés à votre structure ne sont pas atteints ? »

MODALITES	EFFECTIFS	TAUX
NE SAIT PAS	6	100%
PERTE DU POSTE	0	0%
AVERTISSEMENT	0	0%
BLAME	0	0%
TOTAL	6	100%

Source : Résultat de nos enquêtes : juin 2015 – août 2015 au LCSSA

Les données ci-dessus montrent que tous les enquêtés affirment n'avoir pas connaissance des sanctions à subir au cas où, les objectifs ne seraient pas atteints par leur faute. Autrement dit, il n'existe pas d'indicateurs de performance devant servir à évaluer les responsables du LCSSA dans l'exercice de leur fonction.

Tableau n° XIV : Restriction du plateau technique

Questions	Réponses obtenues	Nombre	Pourcentage	
Selon vous, le LCSSA fait-il toutes les analyses qu'on lui demande ?	Oui	00	00 %	
	Non	24	100%	
Si non, pourquoi ?	Le LCSSA n'a pas assez de potentialités	00	00 %	
	Le LCSSA n'exploite pas suffisamment ses potentialités	24	100 %	
Etes-vous d'avis qu'on étende ce plateau technique à d'autres domaines ?	Oui	22	91,66%	
	Non	2	8,33%	
Si oui, dans quel (s) domaine (s)	Aux avis et interprétations de résultats ?	Oui	14	58,33 %
	À l'élaboration de plans d'échantillonnage ?	Oui	8	33,33%
	Aux techniques de prélèvement des échantillons ?	Oui	2	8,33%
	Aux trois (3) domaines	Oui	0	0%

Source : Résultat de nos enquêtes : juin 2015 – août 2015 au LCSSA

Dans ce tableau, nous remarquons que tous s'accordent sur le fait que le LCSSA ne fait pas toutes les analyses qui lui sont demandées ; soit 24 sur 24 ou 100% des enquêtés ont répondu par la négative à la question « Selon vous, le LCSSA fait-il toutes les analyses qu'on lui demande ? ». Tous s'accordent également sur le fait que cette restriction est liée au fait que le laboratoire n'exploite pas suffisamment ses potentialités. La grande majorité s'accorde également sur la nécessité d'étendre le plateau technique. Ainsi, 22 personnes représentant 91,66% de la cible pensent qu'il faut étendre le plateau technique du LCSSA contre 8,33% qui pensent le contraire. Quant au choix du domaine d'extension, 14 personnes sur les 24 ciblées, soit 58,33% ont donné leur avis favorable pour l'extension du plateau technique aux avis et interprétations des résultats. 33,33% d'entre eux (8 personnes) jugent bon d'étendre le plateau technique à l'élaboration des plans d'échantillonnage et les 8,33 % restants (2 personnes) expriment leur avis favorable pour le prélèvement d'échantillons.

La réalisation d'un sondage supplémentaire s'est imposée à nous pour le besoin d'informations complémentaires et le questionnaire a été renseigné par le Directeur, les Chefs Services et les Chefs Départements.

Pour mieux apprécier la cause liée au problème général de notre étude à savoir la contreperformance du LCSSA, nous avons cherché à savoir si les responsables à divers niveaux avaient une obligation de résultat. Nous avons demandé s'ils avaient reçu une lettre de mission à leur prise de fonction ou s'il y avait un texte réglementaire qui leur imposait l'obligation de résultats. Les réponses obtenues se présentent ainsi qu'il suit :

Tableau n° XV : Opinions des enquêtés sur la question « avez-vous reçu une lettre de mission à votre prise de fonction ? »

MODALITES	EFFECTIFS	TAUX	COMMENTAIRES
OUI	0	0%	A défaut d'une lettre formelle de mission, les résultats attendus de chaque responsable sont retracés dans le plan annuel de travail.
NON	6	100%	
TOTAL	6	100%	

Source : Résultat de nos enquêtes : juin 2015 – août 2015 au LCSSA

De l'observation de ces résultats, il ressort que 100% des enquêtés affirment n'avoir pas reçu de lettre de mission à leur prise de fonction.

Tableau n° XVI : Opinions des enquêtés sur la question « existe-t-il un texte ou une disposition réglementaire qui vous impose l'obligation de résultats ? »

MODALITES	EFFECTIFS	TAUX	COMMENTAIRES
OUI	0	0%	En dehors du cadre logique du MAEP, le décret de création impose aux responsables du LCSSA la mise en œuvre d'une démarche qualité permanente conforme aux normes en vigueur. Ainsi, des objectifs qualités sont définis chaque année.
NON	6	100%	
TOTAL	6	100%	

Source : Résultat de nos enquêtes : juin 2015 – août 2015 au LCSSA

De l'observation de ces résultats, il ressort que 100% des enquêtés affirment qu'il n'existe aucune disposition réglementaire qui leur impose l'obligation de résultats.

Pour recueillir les données susceptibles d'expliquer le problème spécifique relatif à la faiblesse du chiffre d'affaires réalisé par le laboratoire, nous avons cherché à savoir s'il existe un plan de développement du LCSSA. Les réponses à cette question se présentent comme ci-après :

Tableau n° XVII : Opinions des enquêtés sur la question « existe-t-il un plan de développement du LCSSA ? »

MODALITES	EFFECTIFS	TAUX
OUI	0	0%
NON	6	100%
TOTAL	6	100%

Source : Résultat de nos enquêtes : juin 2015 – août 2015 au LCSSA

Les résultats obtenus expriment clairement l'absence d'un plan de développement du LCSSA, car toutes les 6 personnes interviewées, soit 100% de la population cible ont déclaré l'inexistence d'un tel document.

Ceci étant, il nous revient de procéder à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic.

B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

1- Vérification des hypothèses

Nous avons formulé dans le chapitre premier de notre travail de recherche des hypothèses. Les vérifier, c'est les confronter avec les résultats auxquels nous avons abouti.

L'hypothèse n° 1 de notre étude est libellée comme suit : le faible volume d'analyses explique la faiblesse du chiffre d'affaires réalisé par le LCSSA. Or, selon le seuil de décision choisi, la cause à retenir sera celle qui aurait réuni un score de plus de 50 %. Selon les résultats issus du questionnaire (cf. tableau n° XI), 100% de la population cible reconnaît que le LCSSA reçoit très peu de demandes d'analyses et 62,5% d'entre eux reconnaissent que l'impact d'une telle situation sur le fonctionnement de la structure est la faiblesse de son chiffre d'affaires. Nous pouvons donc conclure que notre hypothèse de départ se trouve être confirmée.

Par rapport à l'hypothèse n° 2 concernant les difficultés de maintenance des équipements, le seuil de décision supra fixé est la cause ayant un poids supérieur ou égal à 50%. Or, après l'analyse des données recueillies (voir tableau n° XII), il ressort que les 83,33% du personnel lient les difficultés de maintenance des équipements à un manque de personnel compétent en maintenance des équipements.

En conséquence, l'hypothèse spécifique n° 2 se trouve être confirmée.

L'hypothèse n° 3 suppose que la restriction du plateau technique du LCSSA est due à la faible exploitation de ses potentialités. L'analyse des résultats recueillis grâce au tableau n° XIV, nous indique que pour tous les agents, le LCSSA n'exploite pas suffisamment ses ressources. Ces résultats viennent donc de confirmer l'hypothèse n°3 de notre étude de recherche.

Nous pouvons alors conclure que nos hypothèses de départ sont totalement confirmées. Après la vérification des hypothèses, procédons à l'établissement du diagnostic.

2- Etablissement du diagnostic

Après la confirmation de l'hypothèse n°1, nous pouvons donc établir que la faiblesse du chiffre d'affaires par le LCSSA s'explique par le nombre de demandes d'analyses enregistrées par le LCSSA.

La confirmation de l'hypothèse n°2 nous permet d'établir définitivement que les délais de rendu non respectés et l'incapacité du laboratoire à réaliser certaines analyses traduisant le problème spécifique n° 2 à travers les difficultés de maintenance des équipements sont dus à un manque de personnel compétent en maintenance des équipements spécifiques de laboratoire.

L'hypothèse n°3 ayant été confirmée, nous sommes en mesure d'établir définitivement que la restriction du plateau technique du LCSSA indiquant le problème spécifique n° 3 et ayant pour cause la non interprétation des résultats est liée à une faible exploitation des potentialités du LCSSA.

A présent, nous aborderons les approches de solutions aux différents problèmes identifiés, les conditions de leur mise en œuvre et les recommandations y afférentes.

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

Nous ferons dans ce paragraphe des propositions de solutions aux différents problèmes identifiés en vue de l'éradication des causes réelles se trouvant à la base de chacun d'eux.

A- Approches de solutions et recommandations

1- Approches de solutions au problème lié à la faiblesse des ressources financières propres

Résoudre le problème de la faiblesse des ressources financières revient à améliorer les ressources financières. C'est alors rechercher les moyens à mettre en œuvre pour que le chiffre d'affaires assure un minimum de rentabilité. Pour y parvenir, nous suggérons au LCSSA deux (2) types de stratégies à savoir une stratégie anticipée et une stratégie émergente :

- la stratégie anticipée consiste à se doter d'un plan stratégique de développement adéquat,
- la stratégie émergente impose au LCSSA le choix de certaines options stratégiques telles que : la domination par le coût, la différenciation et l'impartition.

A travers la subvention accordée par l'Etat au LCSSA, une partie du prix à payer par le client ou le bénéficiaire de la prestation est supportée par l'Etat. C'est une opportunité qui s'offre ainsi au LCSSA pour pratiquer des coûts relativement bas par rapport aux autres acteurs du secteur : c'est la domination par le coût.

Dès que le LCSSA parviendrait à faire accréditer ses deux départements d'analyses, à étendre son champ d'accréditation à un nombre important de paramètres et à maintenir cette accréditation, il pourra pratiquer des coûts plus élevés que ceux de ses concurrents, sans impacter négativement son portefeuille clients. Car, à travers l'accréditation qui constitue un atout majeur que le LCSSA pourrait saisir pour assurer sa propre notoriété, le client est déjà mis en confiance : c'est la stratégie de la différenciation.

Par ailleurs, le LCSSA doit développer une approche clientropique⁹. Or, il ne dispose pas des compétences nécessaires pour la mise en œuvre d'une telle approche. Le LCSSA doit faire recours à la stratégie de l'impartition. En choisissant cette stratégie, les différentes tâches de communication, marketing et actions publiques, nécessaires à la survie du LCSSA, seront

⁹ Centrée sur la recherche de la satisfaction des clients

confiées à des entreprises tierces par le biais d'un contrat mettant en exergue le partenariat public-privé.

Dans le souci d'accroître de façon exponentielle la visibilité du LCSSA au plan national, nous recommandons aux responsables du LCSSA de signer un contrat par département, soit au total six contrats de même nature, sur l'ensemble du territoire. En outre, la participation du LCSSA à des conférences et manifestations industrielles et scientifiques est vivement souhaitée. Il en est de même pour sa participation aux recherches documentaires et sa collaboration avec des centres de recherche. A ce titre, des conventions particulières doivent être signées avec des centres/instituts de recherche pour la réalisation des travaux donnant lieu à des publications. A cet effet, des conventions ou accords de partenariats peuvent être signés entre le LCSSA et les écoles de formation spécialisées, avec programmation du nombre et de la durée des stages qui pourraient leur être accordés sur une période bien précise. De même le coût des analyses doit être mentionné dans les clauses des conventions des établissements partenaires dont les étudiants doivent faire des analyses dans le cadre de la rédaction de leur mémoire de fin de formation.

En outre, dans la mesure des disponibilités financières, le LCSSA pourra s'adonner à la communication institutionnelle. Cette communication peut prendre la forme de relations publiques à savoir : communiqués de presse, relations avec les journalistes, création d'un événement, visites d'entreprise, etc.), parrainage (sponsoring : soutien matériel apporté à une manifestation ou à une organisation en échange de la mise en avant de la marque de l'entreprise) ou mécénat (soutien matériel apporté à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général).

Par ailleurs, pour la visibilité sur le plan international, nous recommandons fortement au LCSSA de multiplier ses participations aux débats, conférences, salons, foires, séminaires, formations, visites inter-labo et autres actions publiques organisées à l'échelle sous régionale et à l'international. Toutefois, il serait tout de même profitable pour le LCSSA de disposer des espaces publicitaires sur les sites internet. Afin de contourner l'aspect onéreux de la publicité en ligne, nous recommandons au LCSSA de renforcer ses partenariats avec les institutions internationales telle que l'U.E, la CTB, l'OMS, la FAO, l'UNICEF, etc. et négocier des encarts sur leurs pages publicitaires.

Quelles sont donc nos suggestions en ce qui concerne la maintenance des équipements de laboratoire ?

2- Approches de solutions aux problèmes liés aux difficultés de maintenance des équipements et à la restriction du plateau technique du LCSSA

Assurer au mieux le bon fonctionnement des équipements nécessite différentes actions comme la maintenance préventive, l'entretien et la réparation.

Nous faisons nôtres les dispositions en place au LCSSA pour assurer la maintenance préventive. Il s'agit de :

- existence d'une procédure intitulée « gestion des équipements et suivi métrologique » qui fixe les conditions d'installation et d'entretien (maintenance) préventif des équipements du laboratoire ;
- existence d'un dossier contenant une fiche de vie et une fiche signalétique pour chaque équipement ; ce qui permet au technicien de suivre l'état de son équipement.

Pour aider les responsables du LCSSA à résoudre les difficultés liées à l'entretien et à la réparation des équipements, les actions que nous proposons entrent dans le cadre de la redynamisation de la Division Informatique et Maintenance, jusque-là animée uniquement par un informaticien. La solution qui paraît la plus évidente est la signature de contrats de maintenance avec des structures agréées et représentées sur place. Mais compte tenu des spécificités techniques des équipements et de la pluralité des marques de fabrication, il est difficile de trouver une structure capable d'assurer la maintenance de tous les équipements à la fois. C'est pourquoi, nous suggérons que le LCSSA procède au recrutement d'un électrotechnicien. A cet effet, et pour optimiser la compétition en vue d'une meilleure sélection, nous proposons au LCSSA de procéder au *e-recrutement*¹⁰. Au besoin, le LCSSA pourrait même profiter de la volonté politique pour solliciter le renforcement de ses capacités financières en vue de recourir au débauchage.

¹⁰ Le *e-recrutement* représente la mise en œuvre du procédé de recrutement tout en recourant à l'une ou l'autre application de l'Internet, à une ou plusieurs étapes du processus de recrutement.

Après son recrutement, les capacités de la personne nouvellement recrutée seront renforcées à travers stages et formations auprès des fabricants des équipements ou des laboratoires recommandés par ces derniers. Néanmoins des dispositions doivent être prises en amont pour s'assurer qu'une fois la formation reçue, ce dernier servira effectivement le LCSSA pendant une période minimum bien déterminée. Dans l'optique du renforcement des capacités du personnel, les conditions pour une assistance à distance et la participation à des vidéos conférences organisées par les associations de professionnels du domaine peuvent faire objet de négociation.

L'avantage du recrutement d'un personnel spécifiquement formé pour la maintenance des équipements de laboratoire, c'est la disponibilité immédiate du technicien en cas de panne. Ce faisant, les cas de non-respect du délai de rendu des résultats pour dysfonctionnement des équipements seront peu à peu limités pour atteindre finalement un taux négligeable.

Pour ce qui est de la restriction du plateau technique, la demande existe et elle est très forte surtout en ce qui concerne les avis et interprétations des résultats d'analyses. Une action prompte de la part du LCSSA serait non seulement bénéfique pour la structure mais aussi une opportunité dans la satisfaction des besoins de la clientèle. Cependant, la seule condition pour que le LCSSA puisse exercer une telle activité est qu'il démontre sa compétence dans ce domaine. Par ailleurs, les ressources humaines nécessaires sont déjà disponibles au LCSSA, avec un niveau d'étude appréciable.

Pour tirer meilleur profit de cette nouvelle activité qui consiste à donner des avis et interprétations sur les résultats d'analyses, nous recommandons au LCSSA de faire une tarification différenciée. Ainsi, le tarif sera bas pour ceux dont les analyses ont été réalisées par le LCSSA et élevé pour les détenteurs de résultats en provenance d'autres laboratoires, de telle sorte que le coût de revient soit moindre pour le client qui fait ses analyses au LCSSA. Dès lors que le laboratoire parvient à diversifier ses sources d'approvisionnement en échantillons, il doit développer les compétences nécessaires pour élaborer et mettre en œuvre un plan d'échantillonnage, puis faire le prélèvement. Toutefois, dans le domaine du contrôle régalién, le LCSSA ne saurait prétendre à une quelconque indépendance par rapport à l'échantillonnage.

A présent, quelles sont les conditions de mise en œuvre des solutions ainsi proposées ?

B- Conditions de mise en œuvre des solutions

1- Conditions de mise en œuvre des solutions au problème lié à la faiblesse des ressources financières propres

Pour réussir à mettre un terme aux difficultés liées à la faiblesse des ressources financières propres du LCSSA, ses responsables doivent élaborer et mettre en œuvre un plan stratégique de développement. De même, les différents acteurs qui interviennent dans les prises de décisions doivent être formés sur les outils et méthodes de management moderne des organisations ainsi que sur les outils de gestion stratégique.

Par ailleurs, les entreprises qui seront retenues pour la mise en œuvre de l'approche clientropique auront un cahier de charges et une lettre de mission bien précis, les moyens à l'accomplissement de leur mission, avec obligations de résultats et de compte rendu au Secrétariat Technique Renforcé (STR) qui sera mis en place à cet effet. Au nombre des tâches à confier à ce STR, on pourrait retenir :

- le développement d'un système de veille stratégique ;
- l'identification des voies et moyens pour étendre le marché du LCSSA ;
- l'examen des voies et moyens pour disposer à plein temps des équipements modernes ;
- les suggestions en vue de la mise en place de certaines facilités à travers le secteur privé : l'écoute client pour saisir les opportunités, l'extension du marché et la conquête d'autres clients ;
- le suivi des contrats ;
- la coordination des activités des différents départements pour rendre les résultats conformes dans les délais ;
- la gestion du développement de nouvelles analyses ;
- le contact avec les clients : communication des tarifs en vigueur, élaboration de proforma, satisfaction des besoins de la clientèle ;
- la définition de la politique commerciale.

Dans le cadre du fonctionnement du STR, un cercle de qualité¹¹ servira de bras opérationnel de mise en œuvre de la veille stratégique. En agissant ainsi, le LCSSA pourra véritablement accroître sa visibilité et augmenter le volume de ses demandes d'analyses.

2- Conditions de mise en œuvre des solutions au problème lié aux difficultés de maintenance des équipements et à la restriction du plateau technique

Des préalables doivent être faits avant la mise en œuvre des solutions proposées pour pallier les difficultés de maintenance des équipements. Les responsables du LCSSA doivent introduire une communication en Conseil des Ministres pour présenter les difficultés rencontrées dans ce sens. Partant de ce fait, le laboratoire sollicitera la mise en jeu des relations diplomatiques en vue de la mise à disposition des compétences recherchées. A ce titre, il convient d'amener les autorités à comprendre que l'enjeu est de taille et qu'il est important voire urgent de prendre des dispositions à court terme pour surmonter ces difficultés ; car, la survie du laboratoire en dépend en grande partie.

Dès lors que ces ressources humaines spécifiques mettent leurs compétences et leur savoir-faire au profit du LCSSA, la procédure de recrutement peut être déclenchée pour assurer le maintien des acquis à l'échéance de la période couverte par l'assistance. Les dispositions idoines doivent être prises pour permettre à la personne nouvellement recrutée de tirer profit de son prédécesseur.

En ce qui concerne l'élargissement du plateau technique du LCSSA, ce dernier doit prouver ses compétences. Cette action nécessite l'élaboration d'un plan de formation. Pour ce faire, une révision des fiches de postes et de fonction s'impose. A cet effet, nous recommandons au LCSSA de corriger les faiblesses liées à la gestion des emplois et des compétences et celles relatives au suivi des programmes de formation du personnel. Pour y parvenir, il doit d'abord retracer l'historicité du personnel technique en poste, puis identifier ceux qui ont les aptitudes nécessaires pour assumer de nouvelles responsabilités.

¹¹ Groupes de travail semi-autonomes, comprenant généralement une dizaine de volontaires issus du même secteur d'activité, qui se réunissent régulièrement pour étudier et résoudre les problèmes de qualité et/ou de production qu'ils rencontrent.

CONCLUSION

Les entreprises du service public assurent des activités que les Etats considèrent comme ne pouvant être régulées et satisfaites par la seule loi du marché ou non susceptibles d'appropriation privée. En conséquence, entre entreprise privée et service public, les finalités sont différentes ; différences que le management doit intégrer. Les objectifs d'un service public se déclinent notamment autour de plusieurs axes : économique, social, voire politique. De plus, le service public engendre une culture plus complexe. Le dirigeant doit faire face à des contraintes plus lourdes en matière de droit du travail ou bien encore de planification budgétaire. Le service public voit intervenir également des acteurs supplémentaires comme les élus ou les personnalités influentes de la vie économique et sociale. Le dirigeant d'un service public se voit dans l'obligation aujourd'hui d'accroître les performances économiques de son organisation tout en maintenant voire améliorant le niveau de prestations offertes aux usagers. Pour le LCSSA, bien que la rentabilité financière ne soit pas un impératif, il devra dans une mesure, car, "...doté de personnalité morale et d'une autonomie financière".

Notre étude a confirmé le caractère déficitaire du LCSSA et indiqué quelques causes de ce déficit. Ce caractère déficitaire du LCSSA n'est pas irréversible. Tout dépend de la capacité des différents acteurs (gouvernement et responsables à divers niveaux) et de la gouvernance de la structure.

Le service public a un coût c'est pourquoi les analyses ne peuvent se faire au détriment de l'efficience ou de la rentabilité. Il urge alors de mettre en place un système qui permet de dégager avec exactitude le coût du service public et les moyens pour financer son exploitation.

Notre étude a également révélé que la solution, c'est d'augmenter de façon quantitative et qualitative la production et le LCSSA peut se rentabiliser tout en poursuivant sa mission de service public. Pour ce faire, il faut clarifier les règles de gestion et définir une planification stratégique puis opérationnelle de développement. Les atouts existent pour que le LCSSA rentabilise son activité, car d'importants créneaux restent inexplorés, et la clientèle existe.

Pour éviter les obstacles détectés au cours du présent mémoire et rendre plus performant le LCSSA, nous suggérons vivement aux responsables d'étudier les recommandations pour que notre modeste contribution puisse améliorer l'existant de ce laboratoire. La prise en compte des solutions par rapport aux dysfonctionnements constatés et

des solutions proposées permettra d'améliorer la rentabilité dudit laboratoire. Pour ce faire, l'administration devra assurer une meilleure prise en charge du personnel. Car, le premier facteur de développement de toute structure demeure inéluctablement ses ressources humaines. De plus, au moment où nous nous préoccupons de trouver de nouvelles approches pour améliorer la qualité et le rendement du LCSSA, l'amélioration de la gestion et du développement des ressources humaines et la formation d'un esprit critique doivent faire partie intégrante de la démarche. Il est également essentiel de renforcer la communication entre les employés et d'améliorer la communication à tous les niveaux pour que le LCSSA intègre dans sa gestion l'esprit d'équipe. En la matière, la nécessité de créer une culture d'entreprise et d'œuvrer au maintien d'un climat organisationnel favorable s'impose. Il s'agit également de motiver le personnel afin de le mobiliser par rapport à des objectifs et des approches novateurs. La pérennité et la visibilité de ce laboratoire représentent de ce fait des enjeux et des défis majeurs.



**REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

❖ OUVRAGES

ANSOFF H.I. (1975): « **Managing surprise by response to weak signals** », California Management Review, XVIII ;

CHANDLER A. D. (1962) : « *Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise* », Cambridge, M.I.T. Press ;

COLLINS E.G.C., DEVANNA M.A. (1996) : « **Le Nouveau MBA, Synthèse des meilleurs cours des grandes Business Schools américaines** » Paris, Nouveaux Horizons ;

DECLERCK R.P. (1983) : « **Méthode de direction générale : le management stratégique** », Editions hommes et techniques ;

HELLRIEGEL D., SLOCUM W.J., et WOODAM W.R., (1999) : « *Management des Organisations* » 5^{ème} édition, Bruxelles 1999, Edition Nouveaux horizons ;

MINTZBERG H. (1994) : « **Grandeur et décadence de la planification stratégique** », Dunod ;

MARTINET A. C. (1984) : « **Management stratégique : organisation et politique** » Mc Graw Hill, Paris ;

MARTORY B., CROZET D. (1984) : « **Gestion des ressources humaines** » Paris, Fernand Nathan.

PAYETTE A. (1993) : « **L'efficacité des gestionnaires et des organisations** », Québec : Presse Universitaire Française ;

PERRETI J. M. (2000) : « **Gestion des Ressources Humaines** », 9^{ème} édition, Paris, Vuibert ;

SAVCLE A., BEAUDIN G. (1994) : « **L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures** » Gaëtan Morin ;

SHIMON L. D., TANIA S. S. E., et JACKSON R. S. S., (2002) : « **La Gestion des Ressources Humaines : tendances, enjeux et pratiques** » 3^{ème} édition, Québec, Canada

TREMBLAY D. G., ROLLAND D. (2004) : « **Gestion des ressources humaines : typologies et comparaisons internationales** » Québec Canada

❖ MEMOIRES

GANDAHO A.D., (2013) « **Approche pour une pratique efficace de la Gestion Axée sur les Résultats au Ministère de la Santé**» ENAM, Cycle II, Filière MSP

TCHENAGNI S.A., (2013) : « **Amélioration de la Qualité des Services rendus aux usagers de l'Administration Publique : cas du SRU/MRAI**» ENAM, Cycle II, Filière MSP

❖ COURS NON PUBLIE

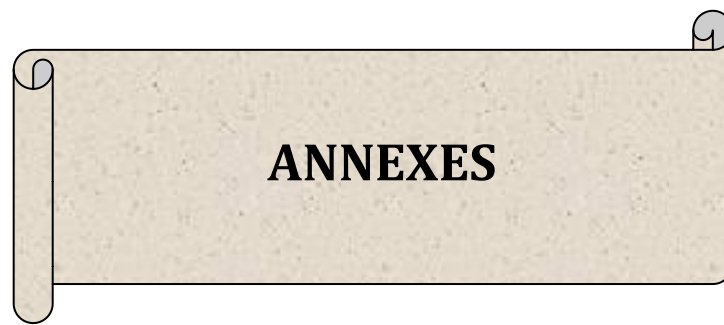
WOROU R. (2014).- « **Management stratégique** ».- Abomey-Calavi : ENAM ; (MSP, CYCLE II).

❖ DOCUMENTS SPECIFIQUES

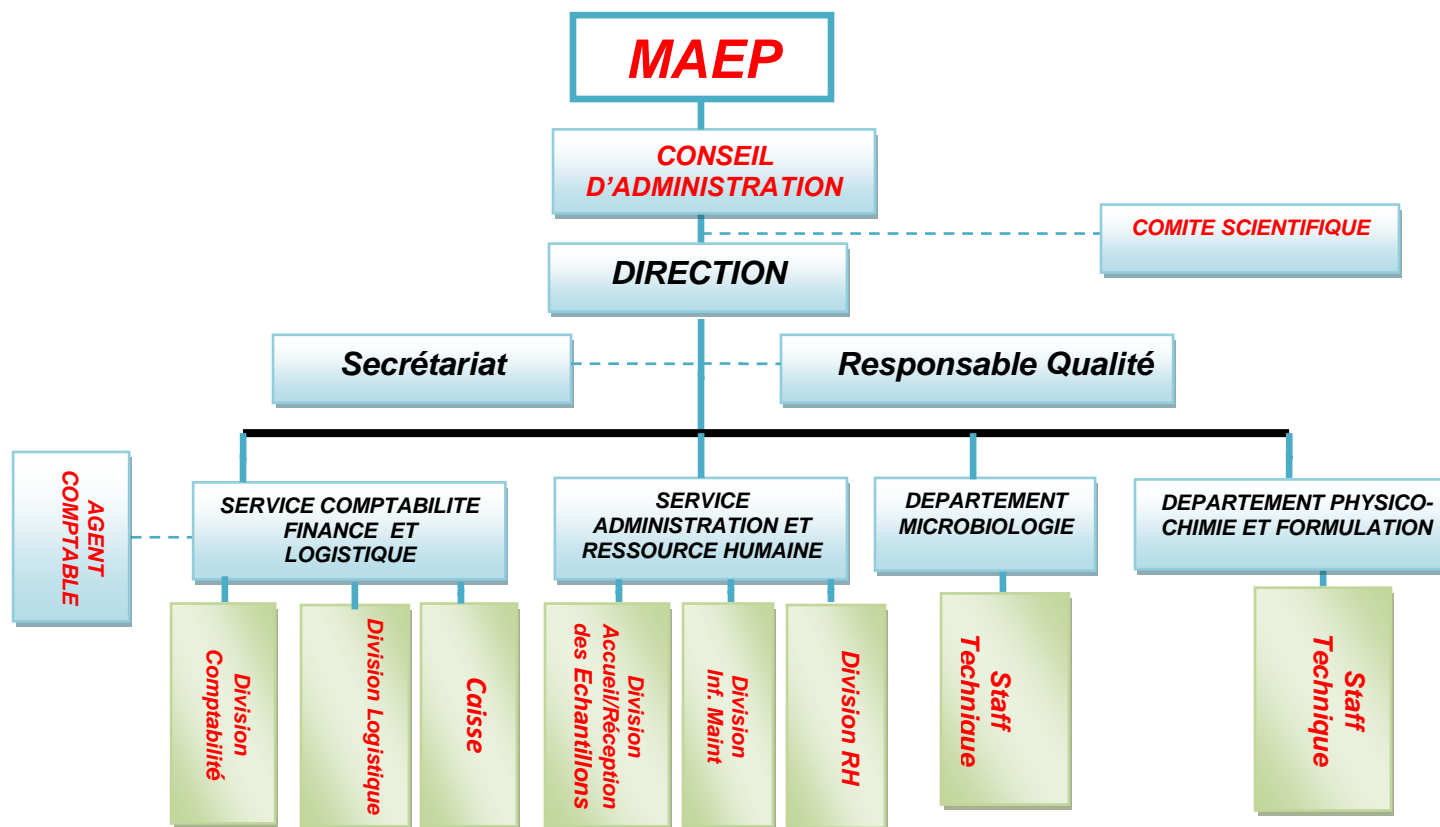
- ✓ Laboratoire Central de contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments (2014) « **Rapport d'activités 2013** ».- 42 p.
- ✓ Laboratoire Central de contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments (2015) « **Rapport d'activités 2014** ».- 35 p.
- ✓ Laboratoire Central de contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments (2015) « **Rapport d'activités du 1^{er} semestre 2015** ».- 48 p.
- ✓ Laboratoire Central de contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments (2015) «**Rapport de performance du 3^{ème} trimestre 2015**».- 20 p.

3- SOURCES INTERNET

- ✓ <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CAFRAD/UNPAN010089.pdf>
- ✓ <http://www.piloter.org/performance-entreprise/performance-publique.htm>
- ✓ <http://www.piloter.org/process-management/performance-management.htm>
- ✓ http://www.toupie.org/Dictionnaire/Service_public.htm
- ✓ <http://www.piloter.org/strategie/strategie-kaplan-norton.htm>
- ✓ http://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHER=1295877018135



ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME FONCTIONNEL DU LCSSA



ANNEXE 2

Hermine M.A. AMAGBEGNON

Etudiante en fin de formation au cycle II de l'ENAM

Stagiaire au LCSSA

SONDAGE AUPRES DU PERSONNEL

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons choisi de réfléchir sur le thème « Problématique de l'Amélioration des performances des structures de contrôle du MAEP : cas du LCSSA ». Pour nous permettre de mieux cerner les contours de ce thème et bien vérifier nos hypothèses de recherche, vous avez été sélectionné pour remplir cet imprimé.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

- 1- Ancienneté dans la structure :
- 2- Poste actuellement occupé :
- 3- Diplôme à l'embauche.....

I- CHIFFRE D'AFFAIRES

- 1- Selon vous, le LCSSA reçoit-il suffisamment de demandes d'analyses ?
 Oui Non
- 2- Quel est l'impact du faible volume d'analyses sur les fonds propres du LCSSA ?
 Faiblesse du chiffre d'affaires Difficultés à prendre certaines décisions

II- GESTION DES EQUIPEMENTS

3- Savez-vous que le LCSSA a des difficultés pour assurer la maintenance de ses équipements de laboratoire ?

Oui Non

4- Qu'est-ce qui selon vous expliquent les difficultés du LCSSA à assurer la maintenance de ses équipements de laboratoire ?

Manque de personnel compétent pour la maintenance des équipements de laboratoire

Absence de contrat de maintenance des équipements

III- PLATEAU TECHNIQUE

5- Selon vous, le LCSSA fait-il toutes les analyses qu'on lui demande ?

Oui Non

6- Si non, pourquoi ?

Le LCSSA n'a pas assez de potentialités

Le LCSSA n'exploite pas suffisamment ses potentialités

7- Etes-vous d'avis qu'on étende ce plateau technique à d'autres domaines ?

Oui Non

8- Si oui, dans que (s) domaines ?

Aux avis et interprétations des résultats

À l'élaboration de plans d'échantillonnage

Aux techniques de prélèvement des échantillons

Aux (3) trois domaines

ANNEXE 3

SONDAGE AUPRES DES RESPONSABLES DANS LE CADRE DE L'ANALYSE DES PERFORMANCES DU LCSSA

QUESTIONS	REPOSES	COMMENTAIRE
Avez-vous reçu une lettre de mission à votre prise de fonction ?	Oui /___/ Non /___/	
Avez-vous répondu à la lettre de mission par une lettre d'acceptation ou d'engagement?	Oui /___/ Non /___/	
Si non, existe-t-il un texte ou une disposition réglementaire qui vous impose l'obligation de résultats?	Oui /___/ Non /___/ ne sait pas /___/	
Si oui, quelles sont les références du texte ?		
Quelle sanction courrez-vous si, de votre fait, les objectifs assignés à votre structure ne sont pas atteints?	Ne sait pas /___/ perte du poste /___/ avertissement /___/ blâme /___/	
Existe-t-il un plan de développement du LCSSA ?	Oui /___/ Non /___/ Ne sait pas /___/	
Si oui, donnez les références du texte.		

TABLE DES MATIERES

LISTE DES SIGLES	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
GLOSSAIRE	viii
RESUME	ix
SOMMAIRE	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE CONTEXTUEL, ETAT DES LIEUX ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DU STAGE	4
Paragraphe 1 : Présentation du Laboratoire Central de Contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments	5
A- Historique et mission	5
B- Organisation, fonctionnement et cadre environnemental du LCSSA	7
Paragraphe 2 : Observations de stage	9
A- Etat des lieux	9
B- Inventaire des atouts et des problèmes	21
SECTION 2 : CIBLAGE, JUSTIFICATION, SPECIFICATION ET SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE	24
Paragraphe 1 : Ciblage et justification de la problématique de l'étude	24
A- Ciblage de la problématique	24
B- Justification du sujet	26
Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolutions	27
A- Spécification de la problématique	27
B- Séquences de résolution de la problématique spécifiée	29
CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE, DIAGNOSTIC, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE ..	30
SECTION 1 : CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	31
Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude	31
A- Objectifs de l'étude, hypothèses de recherche et tableau de bord	31
B- Revue de littérature	34
Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie	47
Approche théorique	47
B- Méthodes empiriques	49

SECTION 2 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES.....	50
Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	50
A- Mobilisation des données, dépouillement et présentation des données	50
B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	56
Paragraphe 2 : Approches de solutions, conditions de mise en œuvre et recommandations.....	57
A- Approches de solutions et recommandations	58
B- Conditions de mise en œuvre des solutions	62
CONCLUSION.....	65
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	66
ANNEXES.....	66