

REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M)

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

OPTION : Management

FILIERE : Management des Services Publics

ANNEE ACADEMIQUE 2014 - 2015

THEME :

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA
QUALITE DU SERVICE AU SECRETARIAT DE LA
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU
MINISTERE DE LA SANTE**

Réalisé par :

Roland Tcheignon AWANGNONGBE

Sous la direction de :

MAITRE DE STAGE

Dorothee TOSSO

Chef Division courrier

départ à la DRH/MS

DIRECTEUR DE MEMOIRE

Dr Ernest Sèwanoudé NOUNAWON

Directeur de la Recherche et de la

Formation au Ministère de la Santé

Juillet 2016

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : DECHACUS Sylvie

VICE PRESIDENT: TCHIBOZO Hugues

MEMBRE: VLAVONOU Firmin

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

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

Mon feu père Cyprien Codjo AWANGNONGBE ;

REMERCIEMENTS

Qu'il nous soit permis de manifester ici nos sincères et profondes gratitudee à tous ceux qui, de près ou de loin et d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

Mes remerciements s'adressent particulièrement :

- à mon directeur de mémoire, Dr Ernest Sèwanoudé NOUNAWON, Directeur de la Recherche et de la Formation au Ministère de la Santé (DRF/MS), qui malgré ses multiples occupations n'a ménagé aucun effort pour m'assister tout au long de ce travail ;
- à mon maître de stage, Dorothée TOSSO, Chef Division courrier départ à la DRH/MS, pour sa disponibilité ;
- à Dominique VIERRA, Chef service Pré-archivage à la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage au Ministère de la Santé, pour sa disponibilité ;
- à Ezéchiél AHLONSOU, pour son soutien.

LISTE DES SIGLES

DIEM : Direction des Infrastructures, des Equipements et de la Maintenance

DIP : Direction de l'Informatique et du Pré-archivage

DNSP : Direction Nationale de la Santé Publique

DPMED : Direction de la Pharmacie, du Médicament et des Explorations
Diagnostiques

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

DRF : Direction de la Recherche et de la Formation

DRH : Direction des Ressources Humaines

DSIO : Direction des Soins Infirmiers et Obstétricaux

DSME : Direction de la Santé de la Mère et de l'Enfant

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

SGM : Secrétariat Général du Ministère

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.

Tableau n°2 : tableau de bord de l'étude sur la contribution à l'amélioration de la qualité du service au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé.

Tableau n°3 : répartition des enquêtés et taux de réponse au questionnaire.

Tableau n°4: répartition des causes du mauvais accueil des usagers.

Tableau n°5 : répartition des causes du traitement tardif du courrier.

Tableau n°6 : distribution des causes de la perte de dossiers.

Tableau n°7 : tableau synthèse de l'étude

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : fréquences des causes du mauvais accueil des usagers

Figure n°2 : fréquences des causes du traitement tardif du courrier

Figure n°3 : fréquences des causes de la perte de dossiers

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Qualité : manière d'être, bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique, supériorité, excellence en quelque chose. (Larousse, 2010) ; la qualité c'est la conformité des produits et des services aux exigences des clients internes et externes. (Pall, 1987) ; Bloukoutou (2010) perçoit la qualité comme une réponse adaptée aux attentes des bénéficiaires, sans tomber dans la sous-qualité ni dans la sur-qualité.

Accueil : c'est une manière de recevoir quelqu'un, de se comporter avec lui quand on le reçoit ou quand il arrive. (Kocinski, 1987)

Service : ce que l'on fait pour être utile à quelqu'un. Organisme qui fait partie d'un ensemble administratif ou économique, organe d'une entreprise chargé d'une fonction précise, ensemble des bureaux, des personnes assurant cette fonction. (Larousse, 2010) ; activité ou prestation soumise à l'échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut parfois être associé à un produit physique. (Glossaire emarketing.fr).

Service public : activité d'intérêt général, assurée par un organisme public ou privé, organisme assurant une activité de ce genre. (Larousse, 2010) ; « dire d'une activité qu'elle est un service public, c'est dire qu'elle est soumise au régime du service public », écrit M. Chenot. Le service public, en ce sens, définit un certain régime juridique, un ensemble de procédés dérogatoire au droit commun.

Secrétariat : lieu où se tient le secrétaire d'une administration, emploi, fonction de secrétaire. (Larousse, 2008) ; poste, fonction de secrétaire, bureau, service où travaillent des secrétaires, dans une entreprise. (Dictionnaire Universel, 1995). Le secrétariat est un métier de bureau qui consiste à s'occuper, pour le compte

d'un autre employé ou agent, de son courrier, de ses communications téléphoniques, de la rédaction des comptes rendus de réunions, de la gestion de son emploi du temps, il allège de certaines activités notamment en contribuant à l'organisation de ses actions, etc. (<https://fr.wikipedia.org>)

Ressources humaines : ensemble des personnes qui travaillent pour une entreprise, une administration ou une organisation. Ensemble du personnel d'une entreprise. (Larousse, 2010). Les Ressources Humaines sont un service au sein de l'entreprise intervenant dans différentes fonctions relatives à la gestion du personnel. C'est également le service des ressources humaines qui propose les diverses formations aux employés de l'entreprise. La formation a pour but d'accroître les connaissances et les compétences du personnel. (<https://grh.ooreka.fr>)

Contribution : participation, apport, concours, collaboration à une œuvre collective, littéraire ou scientifique. Aide que chacun apporte à une œuvre commune, concours. (Larousse, 2010) ; (Dictionnaire Universel, 1995)

Amélioration : action d'améliorer (rendre meilleur, changer en mieux), fait de s'améliorer. (Larousse, 2010)

Prestation : service fourni, action de fournir, de prêter. (Larousse, 2008)

Usager : personne qui utilise un service, en partie, un service public, ou qui emprunte le domaine public. (Larousse, 2010) ; (Dictionnaire Universel, 1995). Un usager est une personne qui utilise un service public, par opposition au client, celui qui utilise les services d'une entreprise privée. (<https://fr.wikipedia.org>)

Courrier : correspondance (lettres, imprimés, paquets) reçue ou envoyée par la poste. Ensemble de lettres qu'une personne écrit ou reçoit. (Larousse, 2010) ;

ensemble de la correspondance transmise par un service. (Dictionnaire Universel, 1995)

Dossiers : assemblage de documents dans un but déterminé. Ensemble de pièces concernant telle ou telle personne. Ensemble de documents (écrit ou objet servant d'information, de témoignage ou de preuve) réunis dans une chemise. (Larousse, 2010) ; ensemble de documents sur le même sujet. (Dictionnaire Universel, 1995)

RESUME

La présente étude est intitulée « Contribution à l'amélioration de la qualité du service au Secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé ». Le problème général étudié est la mauvaise qualité des services offerts aux usagers. Les trois (3) problèmes spécifiques identifiés sont le mauvais accueil des usagers, le traitement tardif du courrier et la perte de dossiers. Les hypothèses formulées sont les suivantes : le non-respect des principes du service public par les agents est à l'origine du mauvais accueil des usagers (hypothèse n°1), la lenteur administrative dans l'exécution des tâches est la cause du traitement tardif du courrier (hypothèse n°2), la perte de dossiers est due à des erreurs dans la distribution ou au mauvais classement du courrier (hypothèse n°3). Les résultats de notre travail ont confirmé ces hypothèses. Comme approches de solutions aux problèmes identifiés, nous proposons de :

- sensibiliser les agents sur les valeurs morales et éthiques afin qu'ils soient plus courtois à l'endroit des usagers et respectent leur droit au service public ;
- motiver les agents pour améliorer leur comportement individuel : récompense aux agents méritants, formation pour renforcement de capacité, etc...
- mettre en place un système de suivi de la distribution et du traitement du courrier.

Des dispositions ont été proposées pour que la mise en œuvre des approches de solutions soit efficace.

Mots clés : amélioration, qualité, service, secrétariat.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PREMIER : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage, et ciblage de la problématique	4
SECTION 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage	5
SECTION 2 : Ciblage de la problématique	13
CHAPITRE DEUXIEME : Analyse des données, approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	28
SECTION 1 : Collecte et analyse des données	29
SECTION 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	35
CONCLUSION GENERALE	42
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	45
ANNEXES	48
TABLE DES MATIERES	55



INTRODUCTION GENERALE

La recherche de la performance est une préoccupation centrale et légitime des organisations qu'elles soient publiques ou privées. Dans la sphère publique en particulier, le développement d'une gestion axée sur les résultats, par exemple, peut questionner l'essence même du service public, lequel est fondé sur des principes d'éthique, la défense de l'intérêt général par rapport aux intérêts particuliers. Et de nos jours, l'attention des managers publics ne manque pas d'être attirée sur le risque qu'un pilotage aveugle fait peser sur la sauvegarde de certaines valeurs du service public. Tout en reconnaissant que la performance puisse être envisagée comme une nécessité impérieuse, il est important de prendre en compte son coût socio-politique, notamment la place de la personne et des valeurs dans les réformes engagées pour moderniser la gestion des organisations publiques afin qu'elles deviennent des administrations de développement.

Toute organisation voulant être performante doit se doter d'un Secrétariat bien défini devant répondre aux préoccupations des usagers. Fournir un service de bonne qualité s'avère donc être un devoir pour le secrétariat vis-à-vis de l'utilisateur puisqu'il est le premier lieu de contact qui traite la liaison entre les usagers et l'administration, qu'elle soit publique, semi-publique, ou privée. De ce fait, la nécessité pour le secrétariat d'être bien organisé et bien équipé pour faire face aux défis qui sont les siens est justifiée. Il est géré par une catégorie d'agents appelés secrétaires qui se doivent de mettre en œuvre une méthode de gestion cohérente et appropriée acquise au cours de leur formation.

Le stage de fin de formation effectué au Secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé (DRH/MS), nous a permis d'analyser son mécanisme de fonctionnement et de déceler les difficultés auxquelles il est confronté. Au nombre de ces problèmes figurent entre autres : l'absence de méthodologie de travail, l'insuffisance de matériels et d'équipements de travail, la mauvaise conservation des documents, le faible

rendement des agents. Ces dysfonctionnements pourraient être préjudiciables à l'atteinte des objectifs de bonne qualité du service public.

En effet, le secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé (DRH/MS) devrait prendre en compte cette réalité et veiller à mettre en place un système dynamique et harmonieux qui permette de satisfaire les usagers. Pour contribuer aux efforts d'amélioration de fonctionnement du secrétariat de la DRH/MS, nous avons choisi de mener notre réflexion sur la thématique libellée comme suit : « Contribution à l'amélioration de la qualité du service au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé ». Elle s'articulera autour de deux axes principaux : le chapitre premier porte sur la collecte et l'analyse des données et le deuxième chapitre contient nos suggestions et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PREMIER :
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE
STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION GENERALE DU MINISTERE DE LA SANTE

Il sera procédé d'une part, à une historique du Ministère de la Santé, et d'autre part, à une présentation de ses différents organes.

A- HISTORIQUE

La communauté française de 1957 à 1960 régie par la loi cadre du 23 juin 1956 encore appelée loi Defferre a servi de transition entre la période coloniale et l'accession à l'indépendance de la plupart des Etats d'Afrique francophone en 1960. Le Dahomey à l'instar des autres pays a maintenu les principes d'organisation et de fonctionnement français.

Le Ministère en charge de la Santé a vu le jour en 1957 sous l'appellation "Ministère de la Santé Publique (MSP)". Le Docteur **Nicolas EOUAGNIGNON** a été le premier à l'avoir dirigé du 28 juin 1957 au 26 juin 1959. A l'occasion de l'accession de notre pays à l'indépendance en 1960, le MSP a changé de dénomination et est devenu Ministère de la Santé Publique et des Affaires Sociales (MSPAS) avec à sa tête le Docteur **René DEROUX**. Malgré les multiples changements de gouvernement observés dans la période de 1960 à 1972, la mission et le modèle d'organisation du département de la santé n'ont pas beaucoup évolué jusqu'à l'avènement du gouvernement militaire révolutionnaire en octobre 1972. En ce moment, un changement d'option politique s'est opéré au Bénin.

Le décret 72-75 du 26 octobre 1972 portant formation du gouvernement, modifié par le décret 73-121 du 30 mars 1993, a apporté des modifications à

toutes les structures notamment à celle du Ministère de la Santé Publique. Le MSP est devenu en 1996 Ministère de la Santé, de la Protection Sociale et de la Condition Féminine (MSPSCF) dirigé par le Professeur Marima d'ALMEIDA-MASSOUGBODJI. En 1997, le cadre juridique du Ministère est établi par le décret N° 97-301 du 24 juin 1997 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Santé. Il importe de noter que le Ministère de la Santé (MS), depuis sa création à nos jours, a connu trente (30) Ministres. Depuis l'avènement de la démocratie en 1990, six (6) femmes médecins se sont succédé à la tête de ce département ministériel confié depuis 2007 aux hommes avant d'être à nouveau confié à une femme en 2011.

Le Ministère de la Santé est géographiquement situé au quartier Donatin à Akpakpa PK 3,5 route de Porto-Novo et occupe une superficie de deux hectares environ. Il est situé au bord de la voie pavée qui passe derrière l'Office Nationale du Bois. Le Ministère de la Santé est régi actuellement par le décret n°2012-272 du 13 août 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Santé. L'actuel Ministre de la Santé est le Docteur Alassane SEIDOU.

B- Structure organisationnelle du Ministère de la Santé

La vision globale du Ministère de la Santé est clairement énoncée dans les Etudes Nationales de Perspectives à Long Terme : Bénin 2025 Alafia, formulée comme ci-après : « le Bénin dispose en 2025 d'un système de santé performant basé sur les initiatives publiques et privées, individuelles et collectives, pour l'offre et la disponibilité permanentes de soins de qualité, équitables et accessibles aux populations de toutes catégories, fondées sur les valeurs de solidarité et de partage de risques pour répondre à l'ensemble des besoins de santé du peuple béninois ». La mission du Ministère de la Santé est d'améliorer

les conditions socio-sanitaires des familles sur la base d'un système intégrant les populations pauvres et indigentes. Pour ce faire, les objectifs globaux suivants ont été définis :

- assurer un accès universel aux services de santé et une meilleure qualité des soins pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ;
- renforcer le partenariat pour la santé ;
- améliorer la gouvernance et la gestion des ressources dans le secteur santé ;

Pour mener à bien sa mission, le MS dispose des organes suivants :

- le Cabinet du Ministre (le Directeur de Cabinet et son Adjoint, les Conseillers Techniques) ;
- les services directement rattachés au ministre (la cellule de communication, le secrétariat particulier du Ministre, l'Inspection Générale du Ministère, la cellule de contrôle des marchés publics, l'Agence Nationale de la Vaccination et des Soins de Santé Primaires, l'Agence Nationale de l'Assurance Maladie, le chargé de mission, l'assistant du Ministre, l'attaché de cabinet, le chargé de protocole du ministre, le garde de corps et les chauffeurs du Ministre) ;
- le Secrétariat Général du Ministère (SGM) ;
- les Directions centrales (DRH, DRFM, DPP, DIP) ;
- les directions techniques (DIEM, DNSP, DSME, DSIO, DPMED, DNEHS, DRF) ;
- les directions départementales de la santé (DDS) qui sont au nombre de six.

En plus de ces différents organes, le MS a sous sa tutelle les structures ci-après :

- le Secrétariat permanent du Comité National de lutte contre le SIDA

(SP/CNLS), placé sous la tutelle du Secrétariat Général ;

- le Comité National de la Croix Rouge, le Groupe des Facilitateurs de l'Initiative Faire Reculer le Paludisme, le Comité National RAOUL FOLLEREAU ;
- l'Association Béninoise pour la Promotion de la Famille et l'Agence Nationale de Gestion de la Gratuité de la Césarienne qui est sous le contrôle de la DSME ;
- la Centrale d'Achat des Médicaments Essentiels et Consommables Médicaux (CAME) et l'Agence Nationale de la Transfusion Sanguine relevant de la DPMED ;
- le Centre de Recherche Entomologique de Cotonou (CREC) et le Comité National d'Ethique pour la Recherche en Santé (CNERS) qui sont placés sous l'autorité de la DRF.

Enfin, le MS dispose d'organes consultatifs nationaux (le Conseil National de la Santé, le Comité National de Suivi de l'Exécution et d'Evaluation des Projets et Programmes du secteur Santé).

Le système de santé est calqué sur le découpage administratif. Ce découpage qui a une structure pyramidale, comprend trois niveaux distincts :

- ✓ **Le niveau central** : Ministère de la Santé et CNHU-HKM de Cotonou,
- ✓ **Le niveau intermédiaire** : les directions départementales de la santé, les Centres Hospitaliers Départementaux (CHD),
- ✓ **Le niveau périphérique** : les zones sanitaires, constituées de l'Hôpital de Zone (HZ), des Centres de Santé de Commune (CSC), des Centres de Santé d'Arrondissement (CSA), et des Unités Villageoises de Santé (UVS).

La pyramide sanitaire comprend aussi des formations sanitaires confessionnelles et des formations sanitaires privées.

Parmi toutes ces structures, celle qui nous intéresse le plus est la Direction des Ressources Humaines (DRH), précisément son Secrétariat où nous avons effectué notre stage pratique dans le cadre de notre formation en management des services publics.

PARAGRAPHE 2 : ETAT DES LIEUX AU SECRETARIAT DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Au terme de l'article 49 du décret 2012-272 du 13 août 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement (AOF) du Ministère de la Santé, la Direction des Ressources Humaines assure la gestion stratégique et administrative du personnel de l'Etat au sein du Ministère. Concrètement, en matière de gestion de carrière, la DRH est responsable de l'exécution et du contrôle des normes, des procédures et de l'application des textes statutaires et réglementaires en matière de gestion et de suivi de la carrière des personnels du Ministère de la santé. Elle est alors un lieu pertinent d'observation des comportements, des attitudes, des attentes et des revendications de tout le personnel APE et ACE de tous les niveaux du secteur.

Selon l'arrêté 2013 N° 085/MS/DC/SGM/CTJ/DRH/SA du 29 Avril 2013 portant attributions organisation et fonctionnement (AOF) de la Direction des Ressources Humaines (DRH), cette dernière comprend :

- un Secrétariat ;
- un Service de la Gestion et du Suivi des Carrières (SGSC) ;
- un Service de la Planification et du Recrutement (SPR) ;
- un Service de la Gestion des Formations des Agents (SGFA) ;
- un Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux (SADC).

Le Secrétariat assure l'accueil et l'orientation des usagers ; réceptionne et enregistre le courrier « arrivée » et le courrier « départ » ; ventile le « courrier arrivée » selon les instructions de la Directrice ; saisit les documents et les correspondances ; assure l'acheminement du courrier « départ » et assure le pré-archivage des dossiers de la Direction ; organise les audiences et les rendez-vous de la Directrice ; organise les réunions et conférences ; assiste la Directrice dans l'organisation des tâches administratives ; tient le fichier du personnel ; coordonne les travaux de secrétariat et assure la liaison interservices ; tient l'inventaire du patrimoine de la Direction ; centralise et gère les demandes de fournitures et de matériels de la Direction. Il comprend :

- ✓ La Division de l'Enregistrement et du Pré-archivage (DEPA) ;
- ✓ La Division de la Saisie et de la Reprographie (DSR).

A- Constats au Secrétariat de la Direction des Ressources Humaines

Le Secrétariat de la Direction des Ressources Humaines ainsi que le bureau de la Directrice se situent au deuxième 2^{ème} étage du bâtiment réservé à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) parce que les locaux du bâtiment de la DRH sont insuffisants pour abriter tout son personnel.

Le Secrétariat dispose de deux agents contractuels de l'Etat (ACE) et d'un agent permanent de l'Etat (APE). Ce **personnel est insuffisant** comparativement au volume de travail qui lui revient. En ce qui concerne le matériel de travail, il n'y a qu'un seul ordinateur au Secrétariat. Notons de plus l'inexistence de téléphone-fixe, d'imprimante, de copieur, de scanner, et de la connexion internet, ce qui permet d'évoquer **l'insuffisance d'outil informatique**, et un déficit de **moyens modernes de communication**.

Le bureau est **peu spacieux** (3,5m x 3 m soit 10,5m²) et non climatisé. On note un mauvais classement des dossiers. Aussi les **armoires et les boîtes**

d'archives sont en nombre insuffisant. Les dossiers sont entassés et ne sont pas traités à temps, on assiste fréquemment à des pertes de dossiers.

Beaucoup de plaintes sont reçues par rapport à la **lenteur administrative** constatée dans l'exécution des tâches, et surtout au **manque de courtoisie** de la part de certains agents à l'égard des Usagers/Clients. **La mauvaise gestion du temps de travail, le retard et l'absentéisme** ne facilitent pas le bon déroulement du travail. D'une façon générale **le service public n'est pas bien rendu.**

Toutefois quelques actions positives méritent d'être mentionnées. Il s'agit de la bonne participation de la DRH au processus du mois de service public. Rappelons que lors du mois du service public édition 2015 au niveau du Ministère de la Santé, des journées portes ouvertes ont été organisées avec l'installation des stands qui ont servi de site d'information au Usagers/Clients du Ministère. Des fiches de plaintes et d'enquête ont été conçues pour recueillir l'avis des Usagers/Clients sur le fonctionnement des services et pour recenser les dossiers en instance afin qu'ils puissent être traités. L'objectif de cette opération dénommée « **zéro dossier en instance dans les tiroirs** » est d'amener les différents services des structures publiques à améliorer leur fonctionnement pour rester dans la logique d'une Administration performante. Egalement des conférences-débats ouverts au public ont été organisées sur des thèmes comme : « l'agent public au service de la nation », « grandes lignes de la politique nationale de lutte contre le paludisme », « performance du secteur et mouvement sociaux : comment concilier les deux ? ».

B- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

L'inventaire des éléments de l'état des lieux consiste à déterminer les atouts (opportunités et forces) et les problèmes (menaces et faiblesses).

INVENTAIRE DES ATOUS

Parmi les atouts recensés à l'état des lieux, nous pouvons retenir :

- la participation de la DRH à l'opération dénommée « zéro dossier en instance dans les tiroirs » ;
- la collecte d'informations auprès des usagers pour recueillir leur avis en vue d'en tenir compte pour améliorer la qualité des prestations.

INVENTAIRE DES PROBLEMES

De l'état des lieux sur les activités du secrétariat de la Direction des Ressources Humaines, il ressort également des freins. Les principaux sont les suivants :

- l'insuffisance de personnel ;
- le déficit de moyens modernes de communication ;
- l'insuffisance d'outils informatiques ;
- l'inadéquation entre les postes et les compétences ;
- la mauvaise conservation des dossiers ;
- la mauvaise gestion du temps de travail ;
- l'exiguïté du local ;
- le manque de courtoisie à l'égard des usagers ;
- la lenteur administrative.

SECTION 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Cette section résume le choix de la problématique (paragraphe 1), la spécification de la problématique choisie et la vision globale de résolution (paragraphe 2).

PARAGRAPHE 1 : CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE

A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Le tableau suivant nous donne un aperçu global du regroupement des problèmes énumérés en problèmes spécifiques.

TABLEAU 1 : REGROUPEMENT DES PROBLEMES SPECIFIQUES PAR CENTRE D'INTERET

N°	CENTRES D'INTERETS	PROBLEMES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES
1	Conditions de travail au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Exiguïté du bureau - Insuffisance de matériels de rangement de dossiers - Insuffisance de personnel - Inadéquation entre poste et compétence 	Conditions difficiles de travail au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines	Problématique de la mise en place de conditions adéquates de travail au Secrétariat de la Direction des Ressources Humaines
2	Organisation interne du secrétariat de la Direction des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise gestion du temps de travail - Absentéisme - Retard 	Dysfonctionnement organisationnel du secrétariat de la Direction des Ressources Humaines	Problématique d'une meilleure organisation du secrétariat de la Direction des Ressources Humaines
3	Qualité du service offert	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvais accueil des usagers - Traitement tardif du courrier - Perte de dossiers 	Mauvaise qualité des services offerts aux usagers	Problématique de l'amélioration de la qualité des services offerts aux usagers

Source : Résultats d'enquête de terrain réalisée par Roland Tcheignon AWANGNONGBE (août 2015)

B- Choix de la problématique et formulation du sujet

Les problématiques retenues après l'état des lieux sont au nombre de trois (03). Elles sont formulées comme suit :

- problématique de la mise en place de conditions adéquates de travail au Secrétariat de la Direction des Ressources Humaines ;
- problématique d'une meilleure organisation du secrétariat de la Direction des Ressources Humaines ;
- problématique de l'amélioration de la qualité des services offerts aux usagers.

Par rapport à la première problématique, la mise en place de conditions adéquates de travail ne dépend pas directement des agents. Des démarches doivent être menées sur le plan administratif et financier auprès du cabinet du Ministre de la Santé et même auprès d'autres ministères, notamment ceux en charge de la Fonction Publique et des Finances (recrutement de personnel). Or des difficultés sont souvent rencontrées à cause de la lourdeur des procédures. La résolution de cette problématique prendra donc beaucoup de temps.

En ce qui concerne la deuxième problématique, le chef du secrétariat peut, avec l'appui de la Directrice, identifier et mettre en œuvre des mesures appropriées pour corriger ce dysfonctionnement. Cela signifie qu'une solution peut être trouvée par le personnel de la DRH.

C'est pour les raisons ci-dessus évoquées que nous avons choisi la problématique de l'amélioration de la qualité des services offerts aux usagers, qui met en jeu l'image du secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé. Le thème de l'étude est intitulé « Contribution à l'amélioration de la qualité du service au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé ». Notre préoccupation est de

comprendre pourquoi les plaintes¹ continuent d'être enregistrées en ce qui concerne la qualité du service rendu, afin de faire des suggestions pour remédier à la situation.

PARAGRAPHE 2: SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE, DETERMINATION DES SEQUENCES DE RESOLUTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE

Il s'agira de spécifier la problématique et de décrire la démarche à suivre pour la résoudre.

A- Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolution

1- Spécification de la problématique

Le sujet intitulé « Contribution à l'amélioration de la qualité du service au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé » vise à résoudre le problème général (PG) qui se dégage des observations. Il s'agit de la mauvaise qualité des services offerts aux usagers.

Les problèmes spécifiques (PS) composant ce problème général sont au nombre de (03) :

- PS1 : mauvais accueil des usagers ;
- PS2 : traitement tardif du courrier ;
- PS3 : pertes de dossiers

¹ «Le mois du service public» a été organisé et respecté au sein du ministère de la santé du 16 juillet au 07 août 2015. A cette occasion des plaintes ont particulièrement porté sur les défaillances du service offert (traitement tardif du courrier, mauvais accueil...) par le secrétariat de la Direction des Ressources Humaines.

2- Séquences de résolution de la problématique

La résolution de notre problématique va suivre les étapes ci-après :

- la fixation des objectifs ;
- la formulation des hypothèses ;
- l'élaboration du tableau de bord ;
- la revue de littérature ;
- le choix de la méthodologie de l'étude ;
- la collecte de données ;
- la vérification des hypothèses ;
- l'établissement du diagnostic ;
- les approches de solutions et les conditions de mise en œuvre.

B- Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Il s'agit ici de fixer les objectifs et de déterminer les causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution.

1- Objectifs et hypothèses de l'étude

❖ FIXATION DES OBJECTIFS

Elle se fera en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

OBJECTIF GENERAL

Notre objectif général est de contribuer à l'amélioration de la qualité du service au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé.

OBJECTIFS SPECIFIQUES

Ils s'énumèrent respectivement comme suit :

N°1 : identifier des mesures favorables à un meilleur comportement des agents vis-à-vis des usagers ;

N°2 : proposer des mesures incitant les agents à la promptitude dans le traitement du courrier ;

N°3 : mettre en place une méthode efficace de distribution et de classement du courrier.

❖ CONSTRUCTION DES HYPOTHESES

✓ CAUSE SUPPOSEE ET HYPOTHESE LIEES AU PROBLEME SPECIFIQUE N°1

Rappelons que le problème spécifique N°1 est le mauvais accueil des usagers.

Cause supposée : non-respect des principes du service public par les agents.

Hypothèse : le non-respect des principes du service public par les agents est à l'origine du mauvais accueil des usagers.

✓ CAUSE SUPPOSEE ET HYPOTHESE LIEES AU PROBLEME SPECIFIQUE N°2

Le problème spécifique N°2 est le traitement tardif du courrier.

Cause supposée : lenteur administrative

Hypothèse : la lenteur administrative dans l'exécution des tâches est la cause du traitement tardif du courrier.

✓ **CAUSE SUPPOSEE ET HYPOTHESE LIEES AU PROBLEME
SPECIFIQUE N°3**

Le problème spécifique N°3 est la perte de dossiers.

Cause supposée : erreurs dans la distribution ou mauvais classement du courrier.

Hypothèse : la perte de dossiers est due à des erreurs dans la distribution ou au mauvais classement du courrier.

Tableau 2 : Tableau de bord de l'étude sur la contribution à l'amélioration de la qualité du service au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé.

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
NIVEAU GENERAL		(problème général) mauvaise qualité des services offerts aux usagers	(objectif général) Contribuer à l'amélioration de la qualité du service au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé		
N I V E A U S P E C I F I Q U E	1	(problème spécifique 1) Mauvais accueil des usagers	(objectif spécifique 1) Identifier des mesures favorables à un meilleur comportement des agents vis-à-vis des usagers.	Non-respect des principes du service public par les agents	Le non-respect des principes du service public par les agents est à l'origine du mauvais accueil des usagers.
	2	(problème spécifique 2) Traitement tardif du courrier	(objectif spécifique 2) Proposer des mesures incitant les agents à la promptitude dans le traitement du courrier.	Lenteur administrative	La lenteur administrative dans l'exécution des tâches est la cause du traitement tardif du courrier.
	3	(problème spécifique 3) Perte de dossiers	(objectif spécifique 3) Mettre en place une méthode efficace de transmission et de classement du courrier.	Erreurs dans la distribution ou mauvais classement du courrier.	La perte de dossiers est due à des erreurs dans la distribution ou au mauvais classement du courrier.

Source : Résultats d'enquête de terrain réalisée par Roland Tcheignon AWANGNONGBE (août 2015)

2- REVUE DE LITTERATURE

Selon **Taillefait** (2010), la déontologie du fonctionnaire exige de veiller à offrir aux usagers le meilleur service possible. La gestion des attentes, le vouvoiement et l'amabilité sont des indicateurs de la considération portée à l'utilisateur. L'Administration doit faire fonctionner correctement les services publics. Cette obligation est génératrice, pour les administrés, de « droits au service public ». Le principe de l'égalité de tous devant le service public constitue l'un des aspects importants du droit qui est l'égalité des administrés devant les charges publiques : le service public doit traiter ses usagers sur un même pied d'égalité, sans discrimination, dans la mesure où ces usagers se trouvent dans des situations comparables au regard du service public. Le principe de continuité implique que le service doit être assuré régulièrement, sans retard dans le temps, sans discontinuité gênante ou pénalisante pour l'utilisateur. Elle sous-tend tout un ensemble d'obligations professionnelles : obligation d'assurer à titre exclusif et personnel sa fonction, obligation d'assurer le libre accès au service public, etc. L'obligation d'accueil découle de ce principe. D'après **Berthier** (2007), l'accueil est un vecteur d'image primordial du service public, susceptible d'induire la confiance ou le manque de confiance. Il constitue également un enjeu essentiel pour le climat interne des administrations, la façon dont l'institution est perçue agissant directement sur la fierté d'appartenance et la motivation des agents. Enfin, l'accueil représente un levier efficace pour permettre une rationalisation des méthodes de travail et une amélioration de la qualité de service. Pour **Harache**² (2006), l'accueil véhicule l'image de marque de l'entreprise, il doit être l'affaire de tous. **Zéhé** (2006), quant à elle,

² Harache, G. (2006). *Accueillir, gérer l'information, communiquer, organiser*.

considère la bonne organisation de l'espace de travail, la collaboration au sein du personnel, le traitement efficace des courriers et l'accueil au nombre des multiples éléments qui facilitent la réussite du secrétariat. D'après **Creuze et Soleihac** (1990, p.4), « il est beaucoup demandé aux secrétaires en matière de disponibilité aux autres ».

Pour **Parenteau** (1994), les dysfonctionnements constatés au niveau des organismes publics sont à la base de leurs mauvaises performances. La non mise en application des décisions par les agents constitue un frein pour la bonne marche du travail. Les tâches restent inachevées, les agents ne s'investissent pas correctement dans leur travail. Il affirme également que généralement le passage de la décision à l'exécution d'un projet au niveau du secteur public subit de nombreuses distorsions attribuables à des facteurs aussi variables que l'absence d'une véritable stratégie d'exécution, le divorce entre les intentions et les moyens, la personnalité et la notoriété des agents d'exécution, les difficultés de communication entre les décideurs et les agents d'exécution, l'absence à peu près totale de contrôle d'exécution. D'après **Bartoli** (2005), tout en tenant compte de la nature des organisations, les méthodes du nouveau management public devraient être appliquées afin de rester dans la logique de qualité en matière de service offert aux usagers/clients. Selon **Barouch** (2010), la démarche de l'amélioration de la qualité³ ne peut donc bien réussir sans l'engagement⁴ des dirigeants au plus haut niveau. Toutefois, l'engagement des agents des organismes publics est nécessaire, ils doivent faire preuve de volonté et de détermination dans le travail pour contribuer à l'amélioration de cette satisfaction. Aussi, pour **Cluzel et Métayer** (2006, p. 75), « L'exigence de qualité fait désormais partie des règles de conduite que les services publics ne

³ Selon la norme ISO 9004 (2009), un organisme réalise des performances durables lorsqu'il est capable de satisfaire les besoins et les attentes de ses clients et des autres parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée.

⁴ La norme ISO 9000 (2005), précise que l'engagement et l'implication de l'ensemble du personnel d'une Direction participent à l'amélioration de la qualité de ses services.

peuvent plus ignorer. L'évolution de leur régime se caractérise par un recentrage sur la satisfaction des usagers ». Dans cette même logique, **Holzer** (2009 : 443), affirme que « le concept de qualité de service est lié au concept d'efficacité, mais désigne précisément le niveau de service, la ponctualité, la commodité, la précision et la réactivité ». **Suk** (2009), estime que la gestion de la qualité désigne généralement l'ensemble des activités qui visent à produire le niveau de qualité souhaité. Afin d'améliorer la qualité des produits ou des services dans les secteurs privé et public, on utilise depuis longtemps la gestion de la qualité et différentes organisations l'appliquent d'une manière générale.

Pour **Heller** (2004), on juge plus souvent du rendement des structures d'exécution administrative plus que des stratégies des services. Il faut alors priser la satisfaction de l'utilisateur dans le service qui lui est offert. Selon les termes de **Lendrevie** et **Lindon**⁵ (2009), la satisfaction est un état psychologique après l'achat et la consommation d'un produit ou service qui se traduit par un sentiment fugace résultant de la différence entre les attentes du consommateur et les performances perçues. D'après **Van Ryzin** (2007 :533), « la satisfaction des citoyens mérite d'être considérée comme un résultat digne d'intérêt en soi, et pas simplement comme un moyen d'atteindre des fins politiques ou institutionnelles ».

Proulx (2008), pense que pour atteindre une efficacité dans la fonction publique il faut qu'il y ait la mise en commun des points de vue et des connaissances, en d'autres mots le travail en équipe, la vision claire des objectifs, des mécanismes souples et efficaces d'interface entre le politique et l'administratif. **Gregor**⁶ (1960), nous fait comprendre que la plupart des

⁵ Tchénagni, S. (2013) : Amélioration de la qualité des services rendus aux usagers de l'administration publique : cas du SRU/MRAI, UAC-ENAM, Cycle II ;

⁶ Grégor, D. (1960). *The human side of enterprise*.

individus fuient les responsabilités du fait que le travail leur est déplaisant ; ils doivent par conséquent être étroitement surveillés et contrôlés. Le même auteur préconise par contre une gestion Humaine et bienveillante du personnel. Ainsi, avec une telle approche, les individus accomplissent convenablement leurs tâches lorsque la Direction leur reconnaît les efforts fournis. Ils se sentent pleinement associés et se dirigent eux-mêmes pour atteindre les objectifs⁷. Notons que les services des Ressources Humaines se sont enrichis de ces pensées avec plus d'attention aux motivations des salariés, aux besoins et satisfactions de l'individu au travail, à la communication et à la participation. Comme l'ont dit **Girault, Chauvois et Texier** (1990 :3),

De nombreuses situations administratives peuvent être améliorées. La recherche de l'efficacité doit être un souci constant des responsables. Cela suppose, outre les qualités personnelles d'analyse, de jugement, de créativité, de bon sens, de persuasion, la pratique d'une méthode d'analyse éprouvée.

Aussi, au sujet de l'organisation du poste de travail ces auteurs estiment que de meilleures conditions de travail permettent à l'individu d'atteindre le maximum d'efficacité avec le minimum de fatigue. Ainsi, la station de travail doit être aménagée de façon à améliorer le rendement de l'exécutant ainsi que son confort.

Dejoux (2008), quant à lui remarque que dans la première génération, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) a eu pour objectif premier de calculer le nombre de personnes nécessaires à chaque niveau de qualification, dans une logique de poste ; mais dans les nouvelles générations,

⁷ Il s'agit de deux styles de direction opposés (la théorie X ou management autoritaire et la théorie Y ou management participatif), évoqués par Douglas Mc Gregor en 1960, dans son ouvrage "*The human side of enterprise*"

se sont développées des approches plus centrées sur l'individu, dans une logique de compétences. D'après **Gazier** (2004, p.11),

La description d'un poste est en pratique une opération relativement complexe, qui peut relever de différentes méthodes (observation directe, entretiens, questionnaires...) et aboutit à une fiche rassemblant : l'identification de l'emploi, sa mission, ses attributions (donc sa position hiérarchique), un descriptif détaillé des tâches prévues, les modalités de contrôle et les moyens mis à disposition. En fonction de ces éléments, les responsables du personnel peuvent donc choisir de pourvoir le poste "en interne", c'est à-dire en faisant appel à des salariés appartenant déjà à l'entreprise, ou, à défaut, par recrutement.

Pour **Kerlan** (2007), il est important de pratiquer l'entretien d'appréciation dans la structure. C'est un outil indispensable à la GPEC et son objectif prioritaire est de motiver le salarié à faire encore mieux ou à mieux faire. L'agent dont l'entretien a été positif aura envie d'effectuer la même démarche en direction de ses subordonnés.

Il est logique d'analyser les données sur la satisfaction des citoyens pour déterminer l'amélioration de la qualité dans les services publics. D'après **Holzer** (2009), trois aspects s'observent dans le domaine de l'amélioration de la qualité : les cercles de qualité, la gestion de la qualité totale, et la satisfaction des citoyens. Les initiatives⁸ d'amélioration de la qualité dans le secteur public sont induites par les revendications des citoyens en faveur d'une amélioration de l'efficacité des services, des objectifs qui exigent la mise en œuvre de modèles et de normes de qualité adaptés. Les organisations trouvent des moyens d'améliorer la qualité de service : la prestation est aujourd'hui plus rapide, les

⁸ La norme ISO 18091 constitue un excellent outil dans cette optique. Elle permet de donner aux citoyens l'assurance que leurs besoins et leurs attentes sont parfaitement compris, et tout est régulièrement mis en œuvre pour y répondre dans les meilleurs délais.

délais de rappel de la part des responsables sont plus courts, l'accès est à présent plus facile grâce à un portail complet, etc. Si l'amélioration est importante pour les citoyens, ils la remarqueront et seront par conséquent plus satisfaits du service, ce qui aura des répercussions positives pour l'organisme. L'amélioration de la satisfaction des citoyens peut même aller jusqu'à renforcer la confiance dans l'État dans son ensemble.

Ainsi la satisfaction des citoyens en tant que mesure de la qualité va continuer à être un outil intéressant, s'agissant sans doute non seulement de la meilleure indication globale du rendement, mais aussi de la plus pertinente mesure particulièrement intéressante pour les gestionnaires au niveau stratégique, les représentants élus, les médias et les groupes de citoyens.

C- Choix de la méthodologie de l'étude

❖ L'approche théorique retenue

L'approche théorique de la méthodologie de recherche a consisté en une recherche documentaire ainsi qu'à la fixation des seuils de décision. Cela nous a permis de présenter une revue documentaire sur le sujet de notre étude ainsi que sur les problèmes spécifiques y afférents. Les unités documentaires visitées au cours de cette recherche peuvent être énumérées comme suit : la Bibliothèque Universitaire Centrale, la bibliothèque Patrick VIEYRA de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), le Centre de Documentation du Ministère de la Santé, quelques mémoires soutenus dans la filière Management des Services Publics à l'ENAM.

Les données qui permettront de vérifier les hypothèses seront recueillies à l'aide de notre questionnaire. Parmi les causes supposées qui expliquent chacun des problèmes spécifiques, celle ayant la plus grande fréquence sera retenue comme principale.

❖ **Méthodes Empiriques**

Le guide d'entretien, outil de type qualitatif, est privilégié lorsqu'il s'agit de prendre contact avec un groupe de personnes restreint. De ce fait, nous avons sollicité des entretiens avec certains agents au niveau du ministère et particulièrement ceux du secrétariat de la DRH. Aussi, un questionnaire a été de façon générale rédigé à l'endroit des usagers qui se trouvent forcément impliqués dans la problématique de meilleure prestation dudit secrétariat. Les entretiens nous ont surtout servi à approfondir les problèmes observés au cours du stage.

CHAPITRE DEUXIEME :
ANALYSE DES DONNEES, APPROCHES DE SOLUTIONS
ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

SECTION 1 : Collecte et analyse des données

Il est présenté dans cette section les données mobilisées sur le terrain, qui ont été examinées par la suite.

PARAGRAPHE 1 : Mobilisation des données et présentation des résultats

A- Mobilisation des données

Echantillonnage

Notre enquête s'est déroulée en août 2015. Elle a duré deux (2) semaines et a porté sur un échantillon de cinquante (50) usagers sélectionnés de façon aléatoire. Il est composé des agents du niveau central du ministère, des agents travaillant au niveau des Directions Départementales de la Santé (DDS) ou des centres hospitaliers, et d'autres personnes, tous ayant fréquenté le secrétariat de la Direction des Ressources Humaines (DRH) pour l'obtention d'un service⁹. L'outil de collecte est un questionnaire. Certains enquêtés l'ont rempli sur place tandis que d'autres l'ont emporté parce qu'ils n'ont pas voulu attendre. Nous sommes parvenus à contacter par la suite les enquêtés qui n'ont pas attendu et à récupérer les réponses de la plupart d'entre eux. C'est ainsi que nous avons obtenu quarante-huit (48) questionnaires remplis sur les cinquante (50) distribués.

Dans la logique de mieux cerner les contours de notre problématique, nous avons également rédigé un guide d'entretien destiné à recueillir l'analyse faite par les agents du secrétariat de la DRH même par rapport à certaines questions.

⁹ Nos observations et les décomptes faits au niveau des registres d'enregistrement nous ont permis de déduire que d'ordinaire beaucoup de personnes viennent solliciter des services auprès du secrétariat. Le secrétariat DRH a connu, les années antérieures particulièrement en 2013, un effectif journalier d'usagers considérablement élevé (environ 100 personnes à des jours donnés) du fait du recensement lancé par le ministère des finances afin de lutter contre des pratiques frauduleuses (existence d'agents fictifs). Tout agent du secteur de la santé était donc amené à faire la demande des pièces utiles à cette opération.

Le tableau 3 présentera la répartition des enquêtés et le taux de réponse au questionnaire.

Tableau n°3 : répartition des enquêtés et taux de réponse au questionnaire

	Effectif de l'échantillon	Questionnaires distribués	Questionnaires reçus
Effectif	50	50	48
Taux	100%	100%	96%

Source : Résultats d'enquête (août 2015)

L'analyse du tableau montre que 48 questionnaires ont été remplis par les usagers, ce qui donne 96% comme taux de réponse aux questionnaires distribués.

Difficultés rencontrées et limites des données

Si le choix du sujet n'a posé aucun problème particulier, il n'en demeure pas moins que des difficultés ont quelque peu retardé la réalisation de ce travail. Il convient de faire remarquer la non disponibilité de plusieurs enquêtés due à leurs obligations professionnelles. D'autres ont souhaité aller remplir le questionnaire à leur domicile ; ces derniers ont tardivement retourné le questionnaire dûment rempli. Parfois, une certaine réticence a été remarquée chez d'autres agents au moment de l'entrevue. Malgré toutes ces difficultés, l'enquête a été conduite à terme.

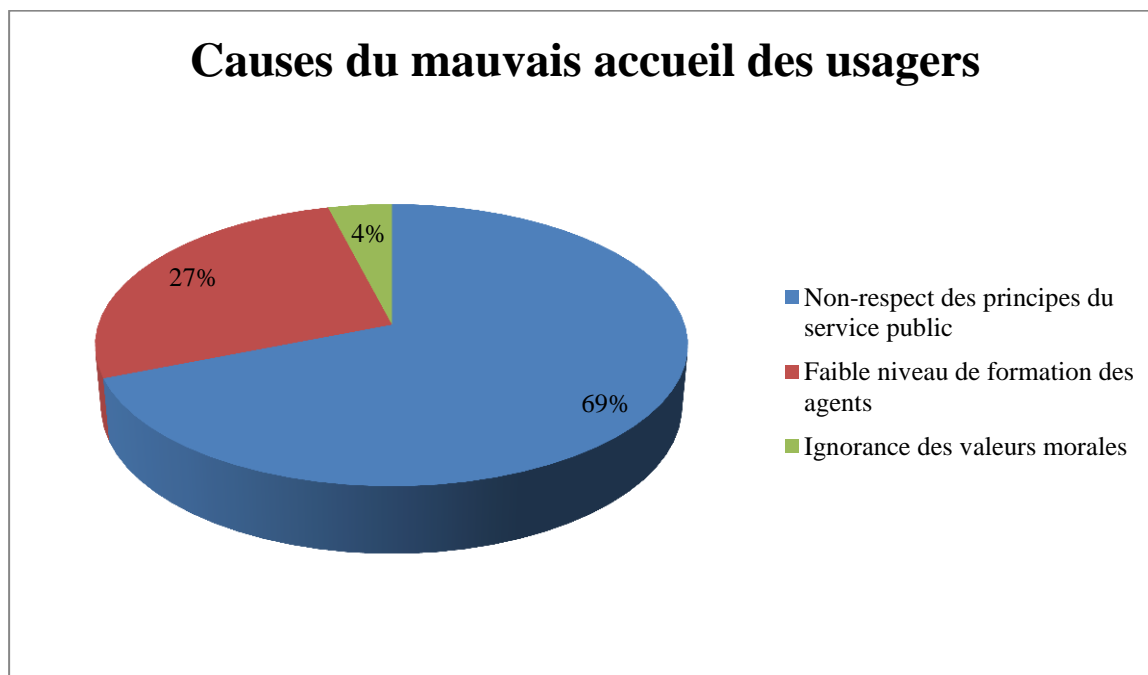
Les questionnaires sont dépouillés de façon manuelle et leur traitement quantitatif est fait au moyen du logiciel Excel

B- Présentation des résultats

La présentation de nos données se fera dans des tableaux conçus à cet effet (voir Annexe 1).

Le diagramme suivant présente la répartition des causes du mauvais accueil des usagers.

Figure n°1 : fréquence des causes du mauvais accueil des usagers.

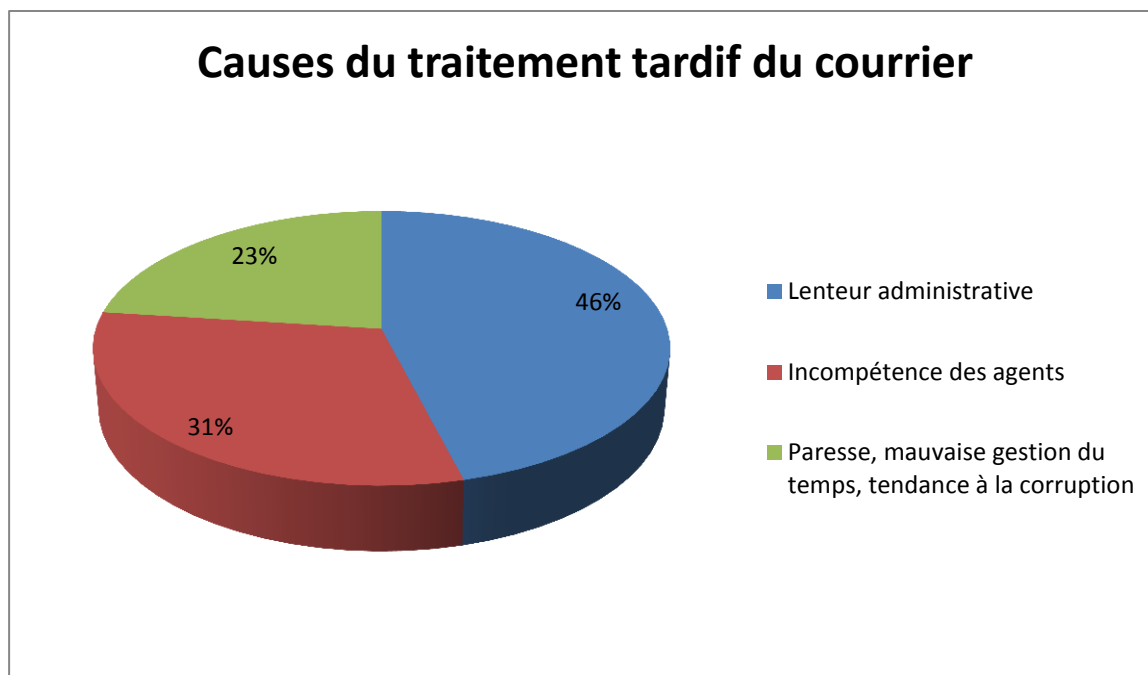


Source : Résultats d'enquête réalisée par Roland Tcheignon AWANGNONGBE (août 2015)

De l'analyse des résultats de la figure n°1, il ressort que 69% des personnes enquêtées retiennent le non-respect des principes du service public comme étant à la base du mauvais accueil des usagers ; 27% d'entre elles pensent que c'est plutôt le faible niveau de formation des agents qui entraîne ce problème et 5% ont identifié d'autres causes dont l'ignorance des valeurs morales par exemple.

Le diagramme n°2 présente la distribution des causes du traitement tardif du courrier.

Figure n°2 : fréquence des causes du traitement tardif du courrier.

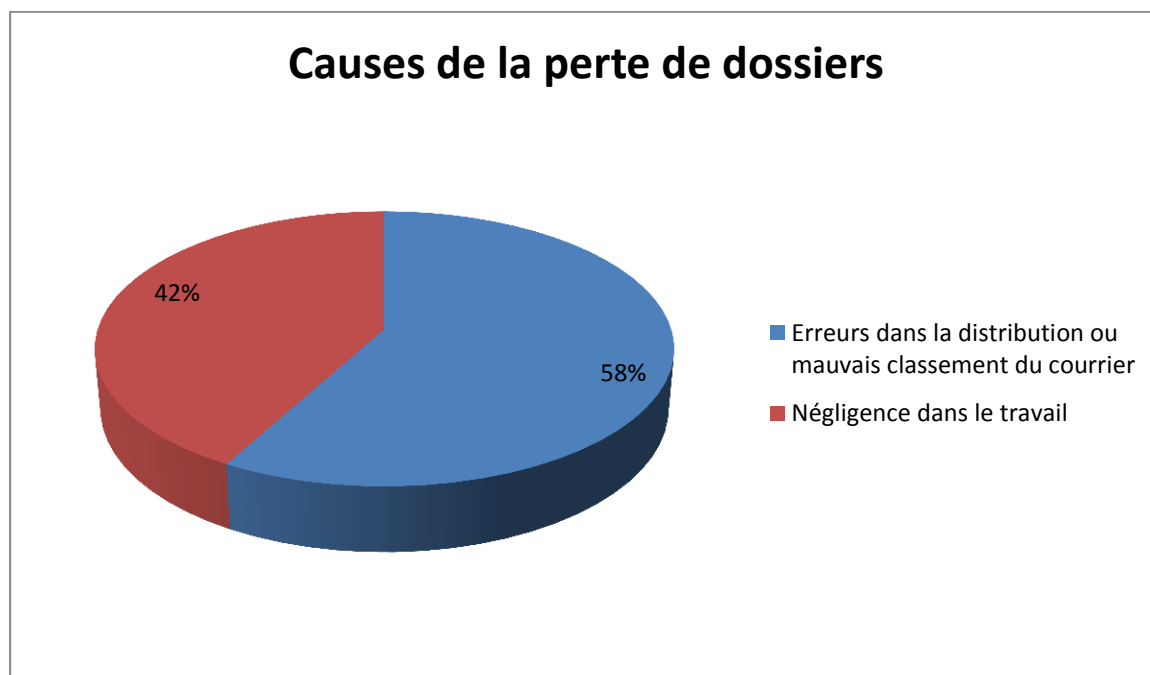


Source : Résultats d'enquête réalisée par Roland Tcheignon AWANGNONGBE (août 2015)

La lecture de ces résultats nous permet de comprendre que 46% des personnes interrogées soutiennent que la lenteur administrative dans l'exécution des tâches est la cause du traitement tardif du courrier; il vient plutôt de l'incompétence des agents selon 31% d'elles. 23% des enquêtés ont identifiés d'autres causes comme la paresse, la mauvaise gestion du temps, la tendance à la corruption au niveau des agents.

Le diagramme suivant présente la distribution des causes de la perte de dossiers.

Figure n°3 : fréquence des causes de la perte de dossiers.



Source : Résultats d'enquête réalisée par Roland Tcheignon AWANGNONGBE (août 2015)

La figure n°3 montre que 58% des personnes enquêtées estiment que les cas de pertes de dossiers sont dus à des erreurs dans la distribution ou le mauvais classement du courrier ; 42% d'entre elles pensent par contre que c'est la négligence dans le travail qui entraîne ce problème.

Après avoir recherché les causes de chacun des problèmes spécifiques que nous avons l'intention de résoudre, nous aborderons la vérification des hypothèses formulées au début de notre étude puis l'établissement de diagnostics.

PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A°) Vérification des hypothèses

Les hypothèses sont vérifiées sur la base des résultats que nous avons obtenus à l'issue de notre enquête et du seuil de décision fixé au niveau du choix des outils d'analyse de notre travail.

- Vérification de l'hypothèse n°1

Parmi les causes du mauvais accueil des usagers, c'est le non-respect des principes du service public par les agents qui a la fréquence la plus élevée (69%). C'est la raison pour laquelle nous l'avons retenue comme principale cause de cette problématique. L'hypothèse n°1 est ainsi confirmée.

- Vérification de l'hypothèse n°2

Au dépouillement, des enquêtés ont retenu que la lenteur administrative dans l'exécution des tâches explique le traitement tardif du courrier. Cette cause a obtenu la plus grande fréquence (46%). Elle est donc retenue comme cause principale de problème. L'hypothèse n°2 est alors confirmée.

- Vérification de l'hypothèse n°3

L'étape du dépouillement nous a révélé que parmi les causes de la perte de dossiers, c'est celle intitulée : erreurs dans la distribution ou mauvais classement du courrier, qui a enregistré la fréquence la plus élevée (58%). Elle est ainsi la principale cause du problème. Nous en déduisons que l'hypothèse n°3 est alors confirmée.

B°) Etablissement du diagnostic

- Élément de diagnostic n°1

Le non-respect des principes du service public par les agents est à l'origine du mauvais accueil des usagers.

- Élément de diagnostic n°2

La lenteur administrative dans l'exécution des tâches est la cause du traitement tardif du courrier.

- Élément de diagnostic n°3

La perte de dossiers est due à des erreurs dans la distribution ou au mauvais classement du courrier.

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

Dans cette section, nous aborderons d'abord les approches de solutions des différents problèmes spécifiques et aussi du problème général (paragraphe1). Ensuite nous ferons des suggestions pour parvenir à la mise en application de ces solutions (paragraphe2).

Paragraphe1 : Approche de solution aux problèmes spécifiques

L'intention ici n'est pas de donner des solutions exhaustives aux différentes difficultés afférentes à la problématique d'une meilleure prestation de la structure hôte de notre stage. Nous nous emploierons à faire, en fonction de chaque problème spécifique, une ébauche de propositions qui pourraient améliorer la situation décrite, caractéristique du Secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé.

Nous suggérons alors des solutions pour chacun des problèmes spécifiques en tenant compte des objectifs préalablement fixés dans le cadre de notre étude.

❖ approche de solution au problème spécifique n°1 : le mauvais accueil des usagers

Il s'est révélé au terme de nos investigations que la principale cause de ce problème est le non-respect des principes du service public. Toutefois il y a également le faible niveau de formation des agents qui est une cause de ce problème. Pour y remédier, nous proposons d'abord de sensibiliser les agents à utiliser les valeurs morales et éthiques dans le but de créer un climat amical à l'endroit des visiteurs. Ensuite, rappeler avec insistance aux agents qu'ils sont au service de l'intérêt général. Ce qui les poussera à s'approprier les principes du service public, notamment le droit de l'utilisateur au service public. Il faut aussi poser au Secrétariat une affiche de sensibilisation indiquant les principes à respecter en matière d'accueil des usagers ; prendre également une note de service pour instruire les agents à réserver un bon accueil aux usagers. Par ailleurs nous proposons d'aménager l'espace d'accueil des usagers pour un minimum de confort ; et d'aider les agents à maîtriser leurs stress dans le cadre professionnel. Nous suggérons de prendre les dispositions pour éviter les déplacements, les pertes de temps aux usagers ; éviter autant que possible les situations conduisant parfois à des frustrations difficiles à gérer. Il faut mettre à la disposition des usagers des boîtes à suggestions pour recueillir d'éventuelles plaintes se rapportant à l'accueil ; organiser tous les trimestres des séances de réflexion avec les agents afin d'intégrer les suggestions les plus pertinentes ; et procéder également à des contrôles inopinés dans le but d'observer la qualité de l'accueil réservé aux usagers.

❖ approche de solution relative au problème spécifique n°2 : le traitement tardif du courrier

La lenteur administrative dans l'exécution des tâches est la cause du traitement tardif du courrier. Notons également que l'incompétence des agents s'avère être une cause de ce problème. Comme approches de solutions, nous suggérons à l'administration de veiller à la motivation¹⁰ des agents, c'est l'un des principaux facteurs qui influencent le comportement individuel du travailleur. Il faut que l'agent se sente valorisé dans son travail s'il le mérite ; c'est la motivation qui galvanise l'agent et le pousse à un meilleur rendement. Car, la démotivation crée des frustrations, le stress¹¹, l'absentéisme et vicie l'environnement de travail.

Nous proposons à l'administration d'augmenter l'effectif du personnel en agents qualifiés et s'assurer de l'adéquation réelle entre les compétences de l'agent et le poste qu'il occupe. Utiliser aussi des fiches de poste¹² propices à la fixation claire et précise des tâches (qui fait quoi ?) à exécuter par chaque agent ; puis contrôler la répartition des tâches entre les postes.

Nous suggérons également à l'administration de mettre en place un système pratique d'évaluation des agents ; de mieux associer les agents dans la conception des idées novatrices afin qu'ils se sentent réellement impliqués dans le fonctionnement du service ; et d'organiser des formations dans le cadre du renforcement de la capacité du personnel.

¹⁰ La motivation est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe. C'est l'un des enjeux de la fonction managériale.

¹¹ La nature même du travail des secrétaires est sources de nombreux stress qu'il faut savoir gérer : délais à respecter, interruptions multiples, tâches imprévues et urgentes, décisions à prendre, nécessité d'être toujours agréable et disponible...

¹² La fiche de poste est un outil de dialogue et de gestion entre un agent et le responsable de son unité. Aussi elle est un outil au service de la gestion collective au sein de l'unité, elle permet de relier les objectifs d'évolution et les résultats attendus fixés par le responsable de l'unité en relation avec ceux de l'ensemble du service avec les missions et activités de chacun.

❖ **approche de solution au problème spécifique n°3 : la perte de dossiers**

La perte de dossiers est due à l'erreur dans la distribution¹³ ou au mauvais classement du courrier. Remarquons toutefois que la négligence dans le travail constitue aussi une cause de ce problème spécifique. Voici quelques approches de solutions pour corriger ce dysfonctionnement ; être rigoureux en matière de classement des courriers. Ces derniers seront classés dans des chronos affectés d'un numéro suivant l'ordre d'arrivée.

Mettre un agent de liaison compétent à la disposition du secrétariat de la DRH qui se chargera d'assurer régulièrement la distribution du courrier vers les services compétents pour traitement. Il y aura alors moins d'accumulation de dossiers au niveau du service secrétariat et cela permettra d'éviter les cas de confusions dans les affectations du courrier. Assurer la création d'un système de communication afin d'améliorer le suivi du traitement du courrier transmis aux autres services en relation avec le secrétariat. Ceci permettrait aux usagers d'avoir des informations fiables sur l'évolution de leur dossier dans le circuit administratif.

Il faut affecter au secrétariat une salle beaucoup plus spacieuse pour augmenter sa capacité de contenance. Nous suggérons qu'on transforme le local qui abrite actuellement le secrétariat, en salle d'attente pour les usagers et les visiteurs désirant voir la Directrice au lieu de les laisser errer dehors. Ceci facilitera une meilleure organisation des agents dans le traitement et la disposition du courrier.

PARAGRAPHE 2 : Condition de mise en œuvre des solutions

L'amélioration de la qualité du service et la satisfaction des usagers ne peuvent être une réalité que dans la résolution d'un certain nombre de problèmes

¹³ Lors de la distribution du courrier vers les services compétents selon le type de dossier, les agents ne font pas preuve de vigilance et de rigueur dans la répartition. Le courrier destiné à être traité par un service spécifique, se retrouve par erreur dans un autre service n'étant pas concerné.

dont les approches de solutions sont évoquées précédemment. La mise en œuvre de ces solutions ne sera efficace que lorsque certaines dispositions seront prises.

❖ **Condition de mise en œuvre des solutions liées au mauvais accueil des usagers**

L'objectif ici est de réserver un accueil attentif et courtois aux usagers. Pour ce faire il faut que les responsables appliquent les méthodes du nouveau management public (NMP) afin de maintenir un climat social favorable au bon déroulement du travail. Organiser effectivement des comités de Direction (CODIR) comme l'indique les textes ; cela permettra d'échanger au préalable sur les questions relatives à l'accueil des usagers pour ce qui concerne le secrétariat DRH.

Il est d'une nécessité que les agents prennent conscience de l'opportunité des réformes à opérer et en affichent une volonté de mise en pratique.

❖ **Condition de mise en œuvre des solutions relatives au traitement tardif du courrier**

Dans le cadre de la mise en œuvre des solutions liées à ce problème, nous proposons aux dirigeants d'appliquer la fonction d'exécution du management public, qui comprend des sous fonctions dont les plus importants sont l'organisation, la motivation et le contrôle¹⁴ ; d'établir des programmes de formation au profit des agents selon les besoins de célérité ressentis dans le traitement du courrier. Appliquer véritablement les textes existant en l'occurrence les prescriptions du manuel de procédure pour plus de rigueur dans l'exécution des tâches ; élaborer les fiches de poste en vue d'une description de

¹⁴ Le contrôle : c'est la dernière phase du processus de gestion. Il suppose qu'on s'assure que l'organisation progresse vers l'objectif fixé dans le plan.

Contrôler signifie comparer les faits avec précisions, mesurer les écarts, prendre des mesures correctives et récompenser (féliciter ou punir)

poste pouvant permettre de suivre l'évolution des tâches et le rendement du personnel.

Faire comprendre aux agents que leur promotion et même leur valorisation dépendent de leur mérite individuel et non des facteurs extraprofessionnels liés aux accointances politiques, appartenances familiales, régionales ou même religieuses.

❖ Condition de mise en œuvre des solutions liées à la perte de dossiers

Il s'agira d'une part de renforcer l'effectif du personnel du secrétariat de la DRH/MS ; d'évaluer les besoins en équipements utiles pour le rangement de dossiers ; et d'autre part de doter le secrétariat en moyens de communication moderne, et inviter les agents à utiliser à bon escient les moyens mis à leur disposition. Il faut assurer la participation du personnel à des formations régulières de mise à niveau.

Tableau 7 : Tableau synthèse de l'étude

NIVEAU D'ANA-LYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES	DIAGNOSTIC	APPROCHES DE SOLUTIONS
NIVEAU GENERAL		(problème général) mauvaise qualité des services offerts aux usagers.	(objectif général) Contribuer à l'amélioration de la qualité du service au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé.	(cause générale) -	(élément de diagnostic général) -	(solution générale) -
N I V E A U S P E C I F I Q U E	1	(problème spécifique 1) Mauvais accueil des usagers.	(objectif spécifique 1) Identifier des mesures favorables à un meilleur comportement des agents vis-à-vis des usagers.	(cause spécifique 1) Non-respect des principes du service public par les agents.	(élément de diagnostic 1) Le non-respect des principes du service public par les agents est à l'origine du mauvais accueil des usagers.	(solution 1) Rappeler avec insistance aux agents qu'ils sont au service de l'intérêt général. Ce qui les poussera à s'approprier les principes du service public, notamment le droit de l'utilisateur au service public.
	2	(problème spécifique 2) Traitement tardif du courrier.	(objectif spécifique 2) Proposer des mesures incitant les agents à la promptitude dans le traitement du courrier.	(cause spécifique 2) Lenteur administrative.	(élément de diagnostic 2) La lenteur administrative dans l'exécution des tâches est la cause du traitement tardif du courrier.	(solution 2) Motiver les agents pour améliorer leur comportement individuel : récompense aux agents méritants, formation pour renforcement de capacité.
	3	(problème spécifique 3) Perte de dossiers.	(objectif spécifique 3) Mettre en place une méthode efficace de transmission et de classement du courrier.	(cause spécifique 3) Erreurs dans la distribution ou mauvais classement du courrier.	(élément de diagnostic 3) La perte de dossiers est due à des erreurs dans la distribution ou au mauvais classement du courrier.	(solution 3) mettre en place un système de suivi de la distribution et du traitement du courrier.

Source : Résultats d'enquête réalisée par Roland Tcheignon AWANGNONGBE (août 2015)



CONCLUSION GENERALE

Le service public est une mission générale ou une prestation particulière qui est due par l'Etat à tous les citoyens communément appelés usagers. Il est nécessaire, au nom de l'intérêt général que l'agent public assume avec efficacité et dignité les fonctions pour lesquelles il a été recruté. De nombreux dysfonctionnements affectent les relations entre l'administration et les citoyens, usagers ou clients. L'observation du cadre de notre étude nous a permis de retenir trois (03) différentes problématiques parmi lesquelles, celle de l'amélioration de la qualité des services offerts aux usagers.

L'étude réalisée sur la problématique liée à la mauvaise qualité des services offerts aux usagers du secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé, nous a amené à déceler les principales causes des différents problèmes spécifiques identifiés. Ainsi notre analyse a confirmé que :

- ✓ le non-respect des principes du service public par les agents est à l'origine du mauvais accueil des usagers ;
- ✓ la lenteur administrative dans l'exécution des tâches est la cause du traitement tardif du courrier ;
- ✓ la perte de dossiers est due à des erreurs dans la distribution ou au mauvais classement du courrier.

L'amélioration des prestations d'une organisation publique vis-à-vis des usagers, passe d'abord par le bon fonctionnement de son secrétariat. Ce dernier étant le premier point de contact dans une structure, les efforts déployés au sein de ce service doivent tendre à donner complètement satisfaction. Aussi il ne suffit pas de satisfaire l'utilisateur, il faut l'enthousiasmer. Les résultats de nos enquêtes ont révélé que les prestations des agents du secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé (DRH/MS) ne sont pas toujours à la hauteur des attentes des usagers.

Pour contribuer à l'amélioration de la qualité du service au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé, nous avons proposé des

mesures dont la mise en œuvre permettra de résoudre les problèmes identifiés. Ces mesures, qui s'adressent principalement à la Directrice, sont entre autres de :

- ✓ mettre en application les méthodes du nouveau management public (NMP) afin de maintenir un climat social favorable au bon déroulement du travail ;
- ✓ mettre en application les textes existants en l'occurrence les prescriptions du manuel de procédure pour plus de rigueur dans l'exécution des tâches ;
- ✓ plaider auprès du Ministre de la Santé pour obtenir l'augmentation de l'effectif du personnel du secrétariat de la DRH/MS.

Nous espérons que la prise en compte de ces mesures va contribuer à l'amélioration de la qualité du service au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la santé. Ce qui va permettre de donner une bonne satisfaction aux besoins exprimés par les usagers.

En d'autres termes, une meilleure qualité des services rendus par le secrétariat DRH/MS constitue un enjeu important pour l'utilisateur que pour les agents, ne serait-ce que parce qu'il participe à la réussite des politiques publiques et au développement. L'utilisateur qui vient au secrétariat DRH/MS est forcément en quête d'information ou de prestation de service. Et l'administration publique a le devoir de le lui faciliter l'accès à l'information ou au service sollicité.

Face aux divers comportements contraires à l'éthique et à la déontologie déjà encrés dans notre Administration en général, il n'est pas superflu d'émettre quelques réserves sur l'amélioration effective de sa performance en matière de satisfaction des usagers.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES GENERAUX

- Plan National de Développement Sanitaire. (2009-2018)
- Statut général des Agents Permanents de l'Etat
- Référentiel des mémoires. (2014), Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature/ Université d'Abomey-Calavi
- Dictionnaire « Larousse ». Paris. (2010)
- Dictionnaire « Universel ». Hachette. (1995)

OUVRAGES SPECIALISES

- Chauvois, B., Girault, O. et Texier, M. (1990). *Organisation et méthodes administratives*. Paris : Foucher, 222 pages ;
- Cluzel et Métayer. (2006). *Le service public et l'exigence de qualité*. Paris : Dalloz, p.75 ;
- Creuze, C. et Soleihac, N. (1990). *Bureautique et secrétariat*. Paris : Foucher, p.4 ;
- Gazier, B. (2004). *Les stratégies des ressources humaines*. Paris : La Découverte (3^{ème} éd.), p.11 ;
- Kerlan, F. (2007). *Guide pour la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*. Paris : Eyrolles, p.110 ;
- Zéhê, P. (2006). *Comment réussir son secrétariat*. Pellycan concept.

ARTICLES SCIENTIFIQUES

- Barouch, G. (2010). « La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition ». In *Politiques et management public*, vol 27/2, mis en ligne le 15/03/2012. URL : <http://pmp.revues.org/2297>;
- Bartoli, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques*. Paris : Dunod, p.419 ;
- Berthier, L. (2007). « Gestion et management public ». In *charte Marianne*, p.6 ;
- Dejoux, C. (2008). *Gestion des emplois et des compétences*. Paris : Dunod ;

- Gregor, Mc. (1960). *The human side of entreprise*. [https : fr.wikipedia. org](https://fr.wikipedia.org) ;
- Heller, J. (2004). « productivity in the public sector ». *In swedish and Australian lessons for Canada, vol.34, n°1* ;
- Holzer, M. (2009). *Revue Internationale des Sciences administratives*, vol.75. DOI : 10.3917/risa.753.0443. I.I.S.A. p.196 ;
- Parenteau, R. (1994). *Management public : comprendre et gérer les institutions de l'Etat*. Presses de l'Université du Québec, 2875, boul, Laurier, Sainte-Foy (Québec) GIV 2M3. ISBN 2-7605-0672-X ;
- Proulx, D. (2008). *Management des organisations publiques théorie et applications*. 2^{ème} édition, presse de l'université du Québec, le Delta 1,2875, boul. Laurier, bur.450 ;
- Ryzin, V. (2007). « La situation de l'amélioration de la qualité des services publics. Vingt-cinq années de tendances et de pratiques aux Etats-Unis ». *In Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 75. p.533 ;
- Taillefait, A. (2010), *Déontologie des fonctionnaires et principes du service public de l'Éducation nationale*, Université d'Angers Académie de Poitiers, 27 mars 2010.

TEXTES REGLEMENTAIRES

- Decret n°2012-272 du 13 août 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Santé ;
- Arrêté 2013 n°085/MS/DC/SGM/CTJ/DRH/SA du 29 avril 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines (DRH).

MEMOIRES

- Tchégnani, S. (2013) : Amélioration de la qualité des services rendus aux usagers de l'administration publique : cas du SRU/MRAI, UAC-ENAM, Cycle II ;
- Yehouenou, P. (2008) : Contribution à l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers du trésor public, UAC-ENAM, Cycle II.

WEBOGRAPHIE

- <http://www.dunod.com/entreprise-economie/entreprise-et-management/>, 14 décembre 2015 (09h :12) ;
- <http://www.orsys.com/>, 17 décembre 2015 (12h :10) ;
- <http://webcache.googleusercontent.com/>, 18 décembre 2015 (12h :57) ;
- <https://scholar.google.com/>, 08 janvier 2016 (11h :05) ;
- <http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives/>, 11 janvier 2016 (14h :28) ;
- www.Sante.gouv.bj/spip.php?article497/, 11 janvier 2016 (17h :19) ;
- <https://books.google.bj/>, 16 janvier 2016 (11h :04) ;
- <https://pmp.revues.org/2297>, 18 février 2016 (10h :06) ;
- <https://books.google.bj/Management+des+organisations+publiques/>, 18 février 2016 (13h :31) ;
- www.memoireonline.com/, 23 février 2016 (14h :29).

ANNEXES

Organigramme de la Direction des Ressources Humaines.

Questionnaire d'enquête destiné aux usagers.

Guide d'entretien à l'endroit des agents.

Répartition des causes du mauvais accueil des usagers.

Répartition des causes du traitement tardif du courrier.

Distribution des causes de la perte de dossiers.

Annexe 1 : présentation des données d'enquêteTableau n°4: Répartition des causes du mauvais accueil des usagers.

Modalités	Effectifs	Fréquences (%)
Non-respect des principes du service public par les agents	33	69
Faible niveau de formation des agents	13	27
Ignorance des valeurs morales	02	04
Total	48	100

Source : Résultats d'enquête réalisée par Roland Tcheignon AWANGNONGBE (août 2015)

Tableau n°5 : Répartition des causes du traitement tardif du courrier.

Modalités	Effectifs	Fréquences (%)
Lenteur administrative	22	46
Incompétence des agents	15	31
Paresse, mauvaise gestion du temps, tendance à la corruption	11	23
Total	48	100

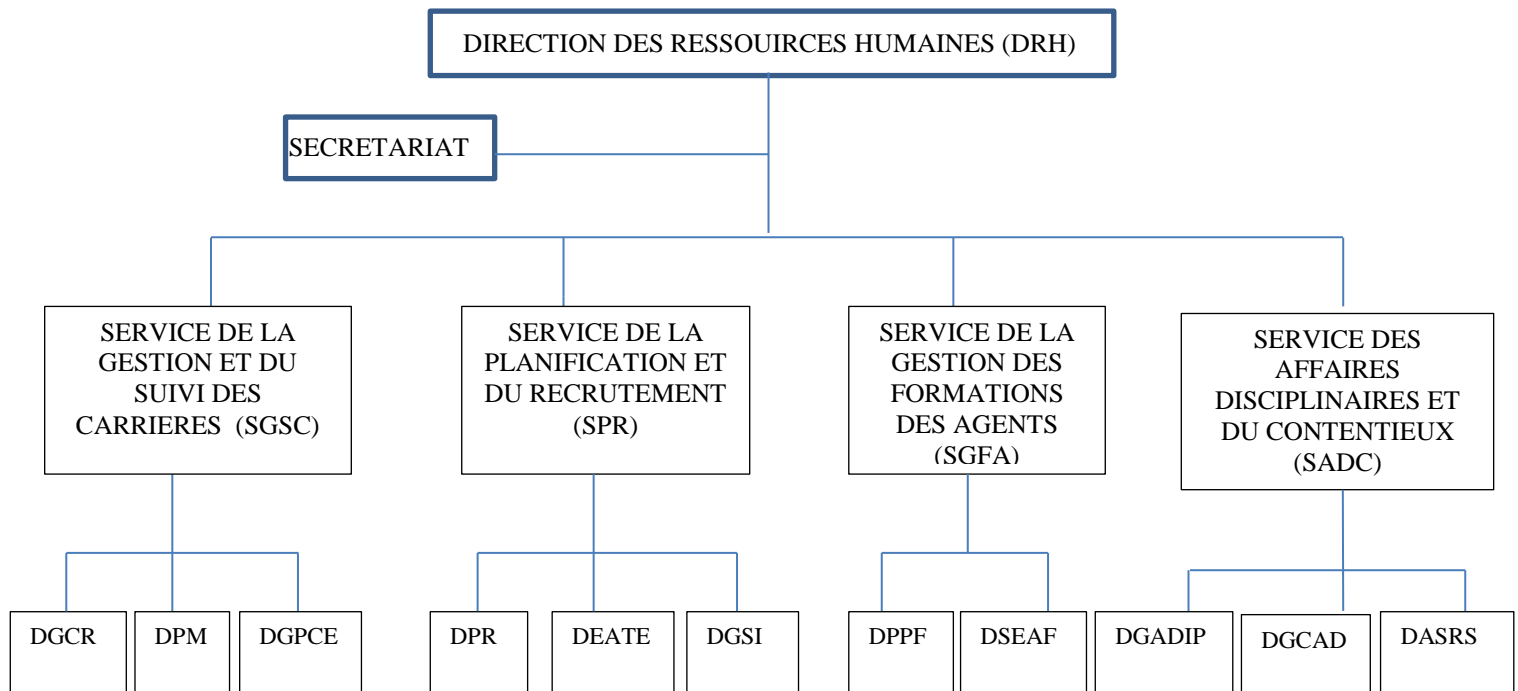
Source : Résultats d'enquête réalisée par Roland Tcheignon AWANGNONGBE (août 2015)

Tableau n°6 : Distribution des causes de la perte de dossiers.

Modalités	Effectif	Fréquences (%)
Erreurs dans la distribution ou mauvais classement du courrier	28	58
Négligence dans le travail	20	42
Total	48	100

Source : Résultats d'enquête réalisée par Roland Tcheignon AWANGNONGBE (août 2015)

Annexe 2 : organigramme de la Direction des Ressources Humaines



DGCR : Division de la Gestion des Carrières et de la Retraite

DPM : Division des Positions et des Mouvements

DGPCE : Division de la Gestion du Personnel Contractuel de l'Etat

DPR : Division de la Programmation et des Recrutements

DEATE : Division des Etudes et de l'Analyse des Tendances des Effectifs

DGSi : Division de la Gestion du Système d'Information

DPPF : Division Planification et Programmation des Formations

DSEAF : Division Suivi et Evaluation des Actions de Formation

DGADIP : Division de la Gestion des Archives et des Dossiers Individuels du Personnel

DGCAD : Division de la Gestion du Contentieux et des Affaires Disciplinaires

DASRS : Division des Affaires Sociales et des Relations avec les Syndicats

Annexe 3 :

Questionnaire d'enquête

(A l'endroit des usagers de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé)

Dans le cadre de nos recherches pour notre mémoire de fin de formation (Master) à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) portant sur le thème : «contribution à l'amélioration de la qualité du service au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé », nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous.

IDENTITE (Facultative)

NOM :

PRENOM :

SEXE : M F

1- Etes-vous allé une fois au secrétariat de la DRH/MS ?

pour déposer un dossier

pour suivre l'évolution d'un dossier

pour demander un acte administratif

pour retirer un acte administratif

2- Avez-vous été bien accueilli ? oui non

3- Selon vous qu'est ce qui est à la base du mauvais accueil des usagers ?

le non-respect des principes du service public par les agents

le faible niveau de formation des agents

autres appréciations :

.....

4- Le courrier est-il traité à temps ?

votre courrier est enregistré en votre présence

le numéro d'enregistrement affecté à votre courrier vous a été communiqué

vous avez été orienté vers un autre service pour suivre l'évolution de votre dossier

on vous a fait comprendre que le courrier n'a pas encore été traité et transmis par le secrétariat de la DRH

5- D'après vous, le traitement tardif du courrier est dû :

à la lenteur administrative dans l'exécution des tâches

à l'incompétence des agents

autres appréciations :

.....
.....

6- Vous a-t-il été demandé une fois de reproduire un dossier que vous avez déjà fourni, parce que l'ancien courrier n'a plus été retrouvé ? oui non

7- Au secrétariat DRH :
les dossiers sont laissés à même le sol
les dossiers sont dans des boîtes d'archives
autres appréciations :

.....

8- Quelle est selon vous la cause de la perte de dossiers ?
l'erreur dans la distribution ou au mauvais classement du courrier
la négligence dans le travail

9- Avez-vous connu un cas de dépôt d'un dossier resté sans suite ?
oui non

10- Comment appréciez-vous le service qui vous a été fourni de façon globale ?
.....
.....
.....

ANNEXE 4

GUIDE D'ENTRETIEN

(A l'endroit des agents du secrétariat de la DRH/MS)

Dans le cadre de nos recherches pour notre mémoire de fin de formation (Master) à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) portant sur le thème : «contribution à l'amélioration de la qualité du service au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé », nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous.

IDENTITE (facultative)

NOM :

PRENOM :

SEXE : M F

FONCTION :

1- Les usagers se plaignent de la manière dont ils sont souvent accueillis par les agents du secrétariat de la DRH lorsqu'ils viennent pour déposer des dossiers ou prendre des renseignements. Cette situation se justifie-t-elle ? Qu'est-ce qui selon vous peut engendrer ces attitudes ?

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

2- Le traitement tardif du courrier a été relevé comme problème auquel le secrétariat de la DRH est confronté. Quels sont selon vous les facteurs qui empêchent les agents de mieux s'investir dans leur travail ?

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

3- Quelle stratégie pouvez-vous adopter pour assurer une meilleure efficacité dans la transmission ou le classement du courrier afin d'éviter les cas de perte de dossiers ?

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

4- D'une façon générale qu'est-ce qu'il faut faire selon vous pour améliorer la qualité du service rendu ?

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

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT DE L'AUTEUR	ii
DEDICACES	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE	viii
RESUME	xi
SOMMAIRE	xii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PREMIER : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique	4
SECTION 1 : Cadre physique de l'étude et observation de stage	5
PARAGRAPHE 1 : Présentation générale du Ministère de la Santé	5
A- Historique	5
B- Mécanisme de fonctionnement du Ministère	6
PARAGRAPHE 2 : Etat des lieux sur la prestation du Secrétariat de la DRH	9
A- Etat des lieux sur le Secrétariat de la DRH	10
B- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base	11
SECTION 2 : Ciblage de la problématique	13
PARAGRAPHE 1 : Choix de la problématique	13
A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	13
B- Choix de la problématique et formulation du sujet	15
PARAGRAPHE 2 : Spécification de la problématique, détermination des séquences de résolution et mise en application du cadre théorique	16
A- Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolution	16

	56
B- Cadre théorique et méthodologique de l'étude	17
C- Choix de la méthodologie de l'étude	26
CHAPITRE DEUXIEME : Analyse des données, approches de solutions et conditions de mise en œuvre	28
SECTION1 : Collecte et analyse des données	29
PARAGRAPH1 : Mobilisation des données et présentation des résultats	29
A- Mobilisation des données	29
B- Présentation des résultats	30
PARAGRAPH 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	34
A- Vérification des hypothèses	34
B- Etablissement du diagnostic	35
SECTION2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	35
PARAGRAPH1 : approches de solutions aux problèmes spécifiques	35
PARAGRAPH2 : Conditions de mise en œuvre des solutions	38
CONCLUSION GENERALE	42
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	45
ANNEXES	48
TABLE DES MATIERES	55