



REPUBLIQUE DU BENIN

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*_*

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

OPTION : Management

FILIERE : Management des services publics

Thème :

**Contribution à une amélioration du mécanisme de
planification stratégique et opérationnelle du Centre de
Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG)**

Réalisé par :

Isabelle Gisèle CHABI OUOROU

Sous la direction de :

Maitre de stage :

Dr Rodrigue MONTCHO

Directeur général du CePAG

Maitre de mémoire :

Dr Mathias K. POFAGI

Enseignant à l'ENAM

Février 2016

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Dr Etienne AHOUANKA

VICE-PRESIDENT : Dr Fanougbo AVOCE VIAGANNOU

MEMBRE : Dr Jean ADANGUIDI ADANGUIDI

**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 À
LEUR AUTEUR**

DEDICACE

A

Rodrigue ELEGBEDE, mon époux,

Clotilde BIO GADO, ma mère,

Melckior, Iris, Alvaro ELEGBEDE, mes enfants.

EN MEMOIRE :

De mon regretté père, Boni Benoît CHABI OUOROU pour ton combat de nous voir devenir
cadres

REMERCIEMENTS

Nos sincères gratitude vont à l'endroit de :

- ✓ monsieur Mathias K. POFAGI qui a accepté de diriger ce travail en dépit de ses multiples occupations. Son souci permanent de la qualité du travail, son esprit sa rigueur, sa disponibilité nous ont profondément marqué ;
- ✓ tout le personnel enseignant et administratif de l'ENAM, en particulier le corps professoral de la filière Management des Services Publics pour son dévouement ;
- ✓ notre maîtres de stage Messieurs Rodrigue MONTCHO pour ses conseils très utiles ;
- ✓ tous les membres du Jury qui nous ont honorés en acceptant de sacrifier une partie de leur précieux temps pour apprécier ce travail ;
- ✓ tout le personnel du CePAG, pour la disponibilité inconditionnelle dont ils ont fait preuve à notre égard en l'occurrence le Chef Département Administration et Finance ;
- ✓ tous les Stagiaires ANP et Volontaires du centre, pour leur soutien ;
- ✓ notre sœur Nadine CHABI OUOROU ;
- ✓ nos belles sœurs Nicole ELEGBEDE, Alphonsine ELEGBEDE ;
- ✓ nos amis Aubin SESSOU ADROH, Nafisath KPOSINWAN, Gallème ASSOUMA, Mamadou DIMI, Réhanna BOUKARI MALICK.

LISTE DES TABLEAUX

TITRES	PAGES
Tableau 1 : Répartition du personnel du CePAG par centre d'activités et par catégorie professionnelle au 03/07/15.	9
Tableau 2 : Détermination des problématiques possibles à partir du regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	14
Tableau3 : synthèse des approches génériques de résolution des problèmes	20
Tableau 4 : Tableau de Bord de l'Etude (T.B.E)	23
Tableau 5 : Population cible de l'enquête	31
Tableau 6 : Complétude des questionnaires	34
Tableau n° 7 : Opinions des enquêtés sur la cause liée au PS1	35
Tableau n° 8 : Opinions des enquêtés sur la cause liée au PS2.....	35
Tableau n° 9 : Opinions des enquêtés sur la cause liée au PS3.....	36
Tableau n° 10 : Synthèse de l'étude sur « Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du cepag »	43

LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES

TITRES	PAGES
Graphique 1 : Répartition du personnel du CePAG par catégorie professionnelle au 03/07/15.	9

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Budget Programme : Prévisions annuelles d'activités sur trois ans de résultats par centre de responsabilité et d'impact. (APLOGAN, L. 2015).

Effet : Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action. (APLOGAN, L. 2015)

Efficacité : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. (OCDE, 2002).

Efficience : Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe. (OCDE, 2002)

Evaluation : Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité. (OCDE, 2002).

Gestion axée sur les résultats : Moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement (ACDI, 2007).

Indicateur de performance : Variable quantitative ou qualitative qui fournit un moyen fiable et simple de mesurer les progrès, de refléter les changements liés à une intervention (IDEA International, 2010) **Intrants** : ressources actuelles de l'organisme qui serviront à obtenir les résultats visés. (APLOGAN, L. 2015).

Performance : Mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés. (OCDE, 2002).

Plan : Résultat de la planification, c'est-à-dire un document qui contient des orientations générales, des objectifs, des stratégies, des programmes, des projets, des mesures d'accompagnement et les moyens de leur mise en œuvre. (POFAGI, M. 2013).

Planification : Processus englobant une démarche rationnelle qui part de l'identification et de l'analyse du problème sur la base des besoins et demandes non satisfaites, de la fixation des buts et objectifs atteignables, des stratégies d'intervention possibles, du recensement des ressources nécessaires, de la déclinaison des objectifs en activités, de leur priorisation. (POFAGI, M. 2013).

Programmation : Etape du processus de la planification qui consiste à préciser les meilleures conditions pour l'exécution physique et financière d'une action, d'un projet, d'un programme ou d'un plan. (POFAGI, M. 2013).

Programme : Ensemble de projets (actions) mis en cohérence pour atteindre des objectifs spécifiques dans un laps de temps. (POFAGI, M. 2013).

Projet : Ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou d'un service clairement identifié et généralement dans un contexte de temps et de ressources limités. (POFAGI, M. 2013).

Résultat : Tout ce qui arrive ou commence à arriver à la suite d'une intervention. C'est un changement observable descriptible et/ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. (WOROU HOUNDEKON, R. D. 2014).

Stratégie : Ensemble de manœuvres, de mesures, d'actions et dispositifs devant permettre d'atteindre des objectifs prédéterminés.

Suivi : Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués. (OCDE, 2002).

RESUME

Notre réflexion est orientée dans le sens de contribuer à une amélioration de la planification stratégique et opérationnelle au Centre de perfectionnement et d'assistance en gestion (CEPAG). L'objectif général de notre étude est d'analyser le niveau de performance du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG) en rapport avec le mécanisme de planification stratégique et opérationnelle mis en œuvre en son sein en vue de faire des propositions d'amélioration. Trois problèmes spécifiques découlent de cet objectif. Ce sont :

- L'absence d'obligation de résultat pour les responsables du centre ;
- Le manque de rigueur dans la planification des activités du centre ; et
- L'insuffisance de dispositif technique favorable à la gestion axée sur les résultats.

Pour y parvenir, les hypothèses suivantes ont été émises :

Hypothèse spécifique n°1 : L'absence d'obligation de résultat pour les responsables du centre est lié à la faible considération des normes régissant les activités du centre ;

Hypothèse spécifique n°2 : Le manque de rigueur dans la planification des activités du CePAG s'explique par l'absence de principes managériaux adéquats ;

Hypothèse spécifique n°3 : L'insuffisance de dispositif technique favorable à la GAR est liée à l'inexistence de cadre compétent en la matière.

Une collecte de données primaires et secondaires a permis de vérifier ces hypothèses et d'établir un diagnostic. Les techniques de recherche utilisées pour cette collecte de données sont la recherche documentaire et l'enquête. Les données issues de ces techniques ont confirmé nos hypothèses de départ. Nous avons alors proposé des approches de solutions et leurs conditions d'efficacité en vue de l'amélioration de la planification stratégique et opérationnelle au CePAG.

SOMMAIRE

Titres	Pages
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PREMIER : DU CADRE CONTEXTUEL A LA PROBLÉMATIQUE DE L'ETUDE	4
SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE ET ETAT DES LIEUX	5
SECTION 2 : CIBLAGE, SPECIFICATION ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE.....	13
CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE, DIAGNOSTIC, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	21
SECTION 1 : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	22
SECTION 2 : COLLECTE DES DONNEES, VERIFICATION DES HYPOTHESES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE.....	32
CONCLUSION	45
BIBLIOGRAPHIE	48
ANNEXES	49
LISTE DES ANNEXES	50
TABLE DES MATIERES	54



INTRODUCTION GENERALE

Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG)

La question de la performance ou de l'efficacité a toujours été l'objet essentiel de la gouvernance d'entreprise. Déjà au début du XXe siècle, deux conceptions de management se sont affrontées à ce sujet : le management scientifique de Frederick TAYLOR et la Théorie administrative générale d'Henri FAYOL. Le management scientifique ou le taylorisme visait l'utilisation d'une méthodologie scientifique pour définir la manière optimale de réaliser une tâche le «one best way» afin d'accroître la productivité dans les usines. A l'opposé de cette vision, la théorie administrative de FAYOL, quant à elle, a beaucoup plus insisté sur le travail du dirigeant et propose de ce fait les principes de gestion d'une entreprise par un dirigeant ; principes qui, selon lui, se résument à planifier, organiser, diriger et contrôler. C'est justement à ces tâches que se consacre au quotidien tout manager dans l'Administration.

Ainsi, le management, en tant que gestion, est l'ensemble des techniques d'organisation des ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité dont l'art est de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance.

De nos jours, il est de plus en plus difficile de se démarquer comme entreprise, que cela soit en termes de parts de marchés, d'innovation dans les produits et services, que par la main d'œuvre disponible et nécessaire. Par ailleurs, pour intensifier les enjeux que vivent nos organisations, dans les 10 prochaines années près d'un demi-million de dirigeants de PME prévoient transférer leur entreprise. Cela se résume à près de deux millions d'employés qui auront à faire face à un transfert de pouvoir et de savoir. Toutefois Toutes fois, 60% des propriétaires n'ont pas planifié de stratégies dans ce sens, comme plusieurs n'ont pas de plan de relève pour leurs employés clés. L'enjeu est de taille pour les dirigeants afin d'assurer la continuité des activités de l'entreprise. Une planification stratégique leur permettra de se libérer graduellement de leurs fonctions par une relève solide de conserver l'expertise et ainsi, éviter que l'entreprise soit sujette à l'oubli organisationnel. Mais, l'attention accordée à cette fonction fondamentale du management n'est pas reluisante dans les organisations.

Le cas spécifique du ministère de l'industrie et du commerce, cadre de notre étude n'est pas différentes en la matière. Notre séjour au Centre de Perfectionnement et d'assistance en Gestion (CePAG), l'une de ses structures sous tutelles, nous a permis de nous rendre à l'évidence des faiblesses dont souffre le processus de planification. La persistance de ces faiblesses risque d'hypothéquer l'avenir du CePAG. Il est indispensable pour la survie du CePAG de redresser les insuffisances constatées dans son processus de planification. C'est dans la perspective de contribuer à la réflexion sur cette importante préoccupation que nous avons décidé d'orienter nos travaux de mémoire sur le thème intitulé «Contribution à

Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG)

une amélioration du processus de planification stratégique et opérationnelle au Centre de Perfectionnement et d'assistance en Gestion». Par conséquent, au regard des faiblesses constatées, il est nécessaire d'opérer un recentrage des principes et outils en usage et de poser un bon diagnostic de la structure en vue d'un nouveau départ. Pour atteindre ces objectifs, nous avons articulé le présent travail en deux chapitres: le chapitre premier aborde le cadre contextuel, l'état des lieux et la problématique de l'étude. Dans le second chapitre il sera question du cadre théorique, de la méthodologie de l'étude, l'approche de solution et des conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE PREMIER :
DU CADRE CONTEXTUEL A LA PROBLÉMATIQUE DE
L'ETUDE

Dans ce chapitre premier, Il sera question du cadre de l'étude et de la restitution des observations du stage, ainsi que de la problématique de l'étude. Dans une première section, il s'agira de la présentation de l'institution puis des observations de stage, et dans une seconde section, du Ciblage, la spécification et vision globale de résolution de la Problématique.

SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE ET ETAT DES LIEUX

La présente section nous permet de présenter le Centre de perfectionnement et d'assistance en Gestion, structure d'accueil de notre stage, puis de faire l'état des lieux de base et l'inventaire du centre.

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DU CENTRE DE PERFECTIONNEMENT ET D'ASSISTANCE EN GESTION

1.1- Historique du CePAG

Face à la crise des années 80 durement ressentie par les pays en développement, le Bénin a pris la mesure de la nécessité d'assainir la gestion des entreprises publiques et semi-publiques qui enregistraient des contreperformances. Pour parvenir à cet objectif, le gouvernement d'alors a créé un Ministère chargé de l'Inspection des Entreprises publiques et semi-publiques dont la mission était d'assurer le contrôle en vue de la maîtrise de la gestion desdites entreprises.

La mise en œuvre des activités de ce département ministériel rendait nécessaire le renforcement des capacités du personnel. C'est alors que le projet BEN/PNUD/BIT/81-004 « Assistance au ministère de l'Inspection des Entreprises Publiques et Semi-publiques » financé par le PNUD et exécuté par le BIT a été mis en place en 1981 avec pour objectif : « rendre immédiatement opérationnels par la formation continue dès leur prise de service, les jeunes cadres fraîchement sortis de l'université et mis à la disposition de ce ministère ».

Le souci de pérenniser les acquis du projet qui a pris fin en 1987, a conduit les cadres formés et les responsables dudit projet à mener une réflexion sur la mise en place d'une structure, où les cadres formés par le projet BEN/BIT/PNUD/81-004 pourront à leur tour assurer la formation des cadres des entreprises. C'est ainsi que le CEPAG fut créé par le décret n° 85-424 du 17 octobre 1985 avec pour mission le renforcement des capacités des ressources humaines par la promotion et la vulgarisation des techniques modernes de gestion. En d'autres termes, le CePAG assure le perfectionnement des cadres dans tous les domaines de la gestion en tenant comptes des besoins des entreprises et ou des insuffisances constatées lors d'une opération d'audit ou de contrôle. Au lendemain de la conférence Nation. Au lendemain de la conférence nationale des forces vives de la nation de février 1990 et avec l'avènement du renouveau démocratique, le CePAG a été placé sous la tutelle du ministère de

l'industrie, du commerce et des petites et moyennes entreprises et a gardé sa mission jusqu'en avril 2010.

Au regard de l'évolution économique de notre pays, des progrès des institutions républicaines, de la prolifération de la création des entreprises de toutes sortes et de toutes tailles, du foisonnement des cabinets privés de formation et de l'amenuisement constant du chiffre d'affaire du CePAG, un nouveau décret a été proposé et adopté en conseil des ministres sous le n° 2010-136 du 28 avril 2010 et dirigé désormais par un conseil d'administration qui consacre la transformation de ce centre en une Agence. En tant qu'agence, le CePAG est régi dorénavant par les dispositions du nouveau décret et de la loi n° 94-004 du 28 juillet 1994, portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique et doté d'une personnalité morale et de l'autonomie financière.

1.2- Mission et Attributions du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG)

Aux termes de l'article 1er de l'arrêté n°036 du 24 mars 2015 portant attribution, organisation et fonctionnement du centre de perfectionnement et d'assistance en gestion.

Le CePAG, organisme public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et placé sous tutelle du ministère en charge de l'industrie, a pour mission le renforcement des capacités institutionnelles et des ressources humaines en matière de management, tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

A ce titre, il est chargé :

- d'identifier les besoins et d'élaborer les plans de formation des entreprises ou de l'administration publique en collaboration avec les structures concernées ;
- de contribuer à la rationalisation de la gestion des entreprises des secteurs public et privé ainsi que de l'administration publique par la formation continue et le perfectionnement ;
- d'aider les entreprises publiques et privées ainsi que les services publics à diagnostiquer leurs problèmes de gestion et d'y apporter des solutions par la mise en place d'outils appropriés de gestion ;
- d'aider à la conception d'applications informatiques ;
- de contribuer à améliorer des performances des entreprises et des structures décentralisées ;

- d'appuyer les promoteurs d'entreprises, en particulier les femmes et les jeunes entrepreneurs, par la formation managériale.

1.3- Organisation et fonctionnement du CePAG

Aux termes de l'article 2 de l'arrêté ci-dessus cité, pour accomplir sa mission, le CePAG est organisé comme suit :

Le CePAG comprend : Le conseil d'administration ; le directeur général ; le comité de direction ; l'assistant du directeur ; le secrétariat administratif ; la cellule audit interne ; le département formation et assistance ; le département marketing et communication ; le département administration et finance.

En ce qui concerne son fonctionnement :

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom du centre. Le conseil d'administration délibère sur toutes les questions relatives à l'objet et au fonctionnement du CePAG. Il est composé de sept membres. Ces derniers sont nommés par décret pris en conseil des ministres sur propositions des institutions qu'ils représentent pour un mandat de trois ans renouvelable une fois.

Le directeur Général est des nommé par décret sur proposition du ministre de tutelle. Il doit être un cadre A1, appartenant au corps administrateurs des entreprises ou administrateurs civils, et avoir une expérience avérée en matière de formation.

Le directeur général est assisté dans sa gestion quotidienne par l'assistant du directeur général, des chefs de départements et le chef de la cellule Audit interne. Par ailleurs le secrétariat Administrative est placé sous la responsabilité d'un chef de secrétariat nommé par note de service du directeur général du centre.

En cas de nécessité, des services peuvent être créés ou supprimés au sein du centre, sur initiative du ministre de tutelle en accord avec le ministre chargé de la réforme Administrative et institutionnelle.

PARAGRAPHE 2 : OBSERVATION DE STAGE

Le centre de perfectionnement et d'assistance en gestion est une structure chargé entre autres de la formation de l'assistance et conseil, à renforcer les capacités institutionnelles des ressources humaines en matière de management, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Pendant notre séjour dans cette structure, nous nous sommes particulièrement intéressés aux activités qui y sont menées. Des entretiens que nous avons eus également avec

le personnel et les responsables de cette direction, les autorités à divers niveaux du ministère, nous avons fait un certain nombre d'observations dont les plus significatives sont restituées ci-dessous.

Nous allons aborder successivement les observations d'ordre général et celles spécifiquement liées à l'exercice des attributions sus évoquées avant de procéder à l'inventaire des problèmes recensés.

2.1- Observations d'ordre général

Le Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion est situé derrière le centre culturel chinois, à coté de GRIMALDI. Le CePAG occupe des bâtiments de l'Etat. Il s'agit d'un bâtiment de type R+1 et d'un bâtiment rez de chaussé, le tout bien équipé. Par ailleurs, le deuxième bâtiment rez de chaussé abrite le département formation et assistance, la bibliothèque, les services comptables et la caisse. Tous les bâtiments du centre sont actuellement en réhabilitation. Le CePAG dispose d'un cadre de travail beau et agréable. Aussi, la plupart des départements du CePAG disposent-ils d'ordinateurs de table, et de connexion wifi. Seul le directeur général dispose de postes téléviseurs dans son bureau. Il existe des moyens modernes de communication. Pendant notre séjour dans cette structure, nous nous sommes particulièrement intéressés aux activités qui y sont menées. Des entretiens que nous avons eus également avec le personnel et les responsables de cette structure, les autorités à divers niveaux du ministère, nous avons fait un certain nombre d'observations dont les plus significatives sont restituées ci-dessous. Nous allons aborder successivement les observations d'ordre général et celles spécifiquement liées à l'exercice des attributions sus évoquées avant de procéder à l'inventaire des problèmes recensés.

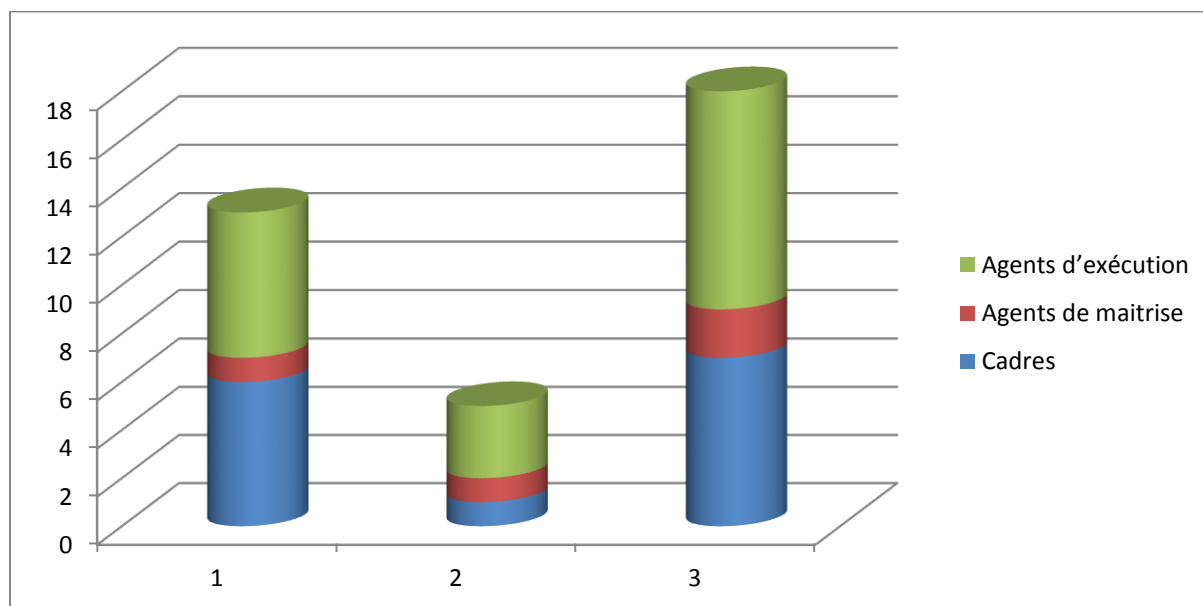
Le centre de perfectionnement et d'assistance en gestion dispose également d'un parking bien aménagé mais d'un parc de véhicules administratifs maigre et vieillissant. Ces départements souffrent d'insuffisance de moyens roulants pour l'accomplissement de leurs missions. Sur le plan des ressources humaines, la structure est animée par un effectif de dix-huit (18) agents répartis comme il suit :

Tableau 1 : Répartition du personnel du CePAG par centre d'activités et par catégorie professionnelle au 03/07/15.

Désignation	Effectif		
	H	F	T
PAR CENTRE D'INTERET			
Direction	3	2	5
Département Marketing et communication	1		1
Département Formation et Assistance	1	1	2
Département Administration et Finances	8	2	10
TOTAL PAR CENTRE D'INTERET	13	5	18
PAR CATEGORIE			
Cadres	6	1	7
Agents de maitrise	1	1	2
Agents d'exécution	6	3	9
TOTAL PAR CATEGORIE	13	5	18
PAR STATUT			
Agents permanents de l'Etat	3	1	4
Agents conventionnés	10	4	14
TOTAL PAR STATUT	13	5	18

Source : observations de stage.

Graphique 1 : Répartition du personnel du CePAG par catégorie professionnelle au 03/07/15.



2.2- Observation d'ordre spécifique

Les observations d'ordre spécifique sont faites par rapport aux différentes activités essentielles menées par la structure, à savoir la formation et l'assistance, le perfectionnement et le recyclage des responsables, cadres et autres agents des organisations installées au Bénin.

Pendant les deux premières décennies de son existence, le CePAG était l'une des structures nationale reconnu en matière de formation qualifiante en management et en informatique. Pendant cette période, le CePAG a été identifié et reconnu par la Banque Mondiale pour abriter le projet d'Appui à la gestion de l'économie PAGE. De plus, le CePAG a été sélectionné par l'USAID pour assurer, contre rémunération, l'assistance logistique de tous ses séminaires, forum, symposium, camp et autres ateliers qu'il organise. Cette période qu'on pourrait donc qualifier des vingt 20 années glorieuses pour le CePAG lui a permis de gagner le prix de l'excellence en 2003.

Malheureusement, la dernière décennie a été marquée par une période de crise de développement du centre. La courbe ascendante du chiffre d'affaire qui faisait la fierté du CePAG a été confrontée à certains comportements asymptotiques caractérisés d'abord pendant la première moitié de cette décennie par la guerre de leadership entre les cadres supérieurs du centre pour diriger la destinée du CePAG suite au départ à la retraite du 1^{er} Directeur et fondateur du centre.

Durant la deuxième moitié de cette décennie, on a noté une succession de directeurs en fin de carrière à la tête du centre cinq (5) directeurs en cinq 5 ans. Au cours de ces deux périodes, le chiffre d'affaire a continuellement chuté d'année en année. La stratégie marketing de proximité utilisée jusqu'à la n'a plus permis au CePAG de sortir sa tête de l'océan des affaires. Les nouvelles générations des cadres béninois dans les différentes structures ne connaissent plus le CePAG. De même, les nouvelles entreprises ignorent le Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion. L'administration quant à elle, ne reconnaît plus le CePAG en tant qu'outil de développement des performances institutionnelles et de valorisation des ressources humaines.

Par ailleurs notons que le CePAG dispose comme principaux outils de gestion le décret n° 2010-136 du 28 avril 2010 portant création, organisation et fonctionnement du CePAG en tant que Agence, mais le constat est que cet outil n'est pas respecté. Le conseil d'administration qui devrait déjà être renouvelé ne l'est pas. Aussi l'arrêté portant Attribution, organisation et fonctionnement du CePAG a prévu une cellule audit interne qui jusqu'à cette

date n'existe pas encore ; en somme le nouveau organigramme n'est pas respecté pour le bon fonctionnement du centre. Il existe également un manuel de procédure administrative, financière et comptable, le règlement intérieur, le projet de convention collective, les budgets prévisionnels, les rapports d'activités, les rapports de gestion, les états financiers de fin d'exercice et d'un plan stratégique de développement. Par conséquent le CePAG dispose d'outils de planification qui devrait lui permettre d'avoir une meilleure performance malgré la forte concurrence qui s'est installée.

Par ailleurs, il est observé chaque année la non-exécution d'activités programmées. Le CePAG ne dispose pas de matériels de pointe en matière de formation. Les plans de formation annuelle élaborée ne sont toujours pas respectés à cause du retard dans l'exercice budgétaire. Nous avons par conséquent noté un manque de rigueur dans la planification des activités.

Cependant, aucun indicateur précis de performance et aucune sanction concrète n'ont été prévus pour les responsables en matière d'exécution des activités, ils ne sont pas évalués systématiquement chaque année, suivant la logique de la gestion axée sur les résultats. Les faits demeurent encore inchangés car les textes sont encore restés vagues sur l'appréciation des résultats. Par conséquent, on observe une absence d'obligation de résultats pour les responsables du centre.

Aussi, la non maîtrise de la démarche de la GAR, la lourdeur administrative, les objectifs qui ne sont pas toujours formulés de manière opérationnelle, au sens de la formule «SMART» par exemple. De plus, il manque souvent les indicateurs correspondants, de sorte que leur évaluation reste difficile, voire impossible. En ce qui concerne le suivi et l'évaluation, aucun système n'est mis en place donc n'est pas opérationnel dans le centre. Cela traduit l'inexistence de dispositifs techniques favorables à la GAR.

2.3- INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX

Il s'agit d'inventorier d'une part les forces et les problèmes (environnement interne), et d'autre part les opportunités et les menaces (environnement externe) identifiés au cours de la restitution des observations qu'il conviendrait de minimiser ou d'éradiquer.

2.3.1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De la restitution des observations de stage, nous avons pu dégager les atouts ci-après que le CEPAG peut consolider :

Le CEPAG développement des activités de formation en inter-entreprises et en intra entreprises. Compte tenu de cette situation le CEPAG peut envisager des programmes de formation sectorielle, ce qui permettra au centre de bénéficier du concours des bailleurs de fonds tels que la coopération SUISSE, USAID, PNUD, la Banque Mondiale.

L'absence de politique de formation au niveau des entreprises clientes constitue aussi une opportunité. Le secteur des collectivités locales constitue également ne autre opportunité. Des programmes de formation adaptés au secteur permettront au CEPAG d'accroître substantiellement son chiffre d'affaire en la matière.

S'il existe encore des secteurs d'activités où la formation peut jouer un rôle capital, il faut noter celui des banques et des institutions d'épargne et de crédit qui fondent leur croissance sur les taux d'escompte et de réescompte entre la banque centrale et leurs clients.

Par ailleurs les forces du Centre de perfectionnement et d'assistance en gestion résident dans son expérience acquise le domaine de la formation pendant 30ans d'existence. Le CEPAG arrive à assurer la satisfaction de sa clientèle. Aussi l'existence du manuel de procédure fait l'une des forces dont dispose le CEPAG. Il est aussi une structure sous tutelle bénéficiant des subventions d'au moins 20% du total de ses produits financiers. Tout ceci constitue un avantage comparatif par rapport aux concurrents. Malheureusement, ces avantages se noient dans le gouffre des faiblesses du centre.

2.3.2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

De l'état des lieux, il ressort des problèmes tels que :

Le manque de visibilité du CEPAG ; le centre souffre d'un manque de cohésion ou d'esprit d'équipe au sein du personnel, aussi celui d'un plan marketing opérationnel, également le manque de panneau de renseignement pour les visiteurs du centre. Par ailleurs on ne constate pas d'obligation de résultat pour les gestionnaires, en plus inexistence des actions d'envergures depuis un certain temps, notons aussi le retard de la présentation du programme annuel de formation, l'absence de formation des formateurs et du personnel du centre, l'absence de suivi post formation, aussi les responsables sont confrontés à des difficultés de recouvrement. Certains responsables passent de longue durée au même poste, l'inexistence de stratégie de motivation du personnel est également l'un des multiples problèmes dont souffre le centre, soulignons aussi l'insuffisance des ressources humaines, le manque de rigueur dans la planification des activités, le manque de partenaires technique et financiers enfin l'inexistence de dispositif technique favorable à la gestion axée sur les

résultats sont quelques-uns des problèmes qui minent la bonne marche du centre de perfectionnement et d'assistance en gestion.

Les menaces qui pèsent sur le CEPAG sont liées à l'environnement extérieur et concernent la concurrence et l'évolution technologique. Sur le plan de la concurrence, le positionnement du CePAG dans la sphère de la formation et d'assistance en gestion souffre quant au capital confiance que les clients doivent placer en lui.

SECTION 2 : CIBLAGE, SPECIFICATION ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

Avant de choisir une problématique pour l'étude, il convient d'identifier les différentes problématiques possibles qui se dégagent des observations de stage. Pour ce faire, il convient de procéder en premier lieu au regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt afin de dégager les problématiques possibles. Ensuite choisir une, puis procéder à la justification du sujet.

PARAGRAPHE 1 : CIBLAGE ET SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

Le choix et la spécification de la problématique de notre étude sont faits à partir de l'identification des problématiques d'étude possibles qui résulte du regroupement par centre d'intérêt des différents problèmes inventoriés ci- dessus.

1.1- Identification des problématiques possibles

Les différents problèmes supra inventoriés sont regroupés par centre d'intérêt dans l'optique de l'identification des problématiques possibles.

Tableau 2 : Détermination des problématiques possibles à partir du regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Planification et suivi des activités au CePAG	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Absence d'obligation de résultat pour les responsables du centre ❖ Retard dans la présentation du programme annuel de formation ❖ Manque de rigueur dans la planification des activités ❖ Inexistence de dispositif technique favorable à la gestion axée sur les résultats 	Insuffisance des mécanismes de planification stratégique et opérationnelle au CePAG	Problématique du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG)

Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG)

2	Gestion des ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Difficulté de recouvrement ❖ Manque de partenaires technique et financiers ❖ Absence de formation au centre 	Gestion non optimale des ressources financières	Problématique de la gestion optimale des ressources
3	Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Longue durée au même poste ❖ Insuffisance des ressources humaines ❖ Inexistence de stratégie de motivation du personnel 	Gestion non optimale des ressources humaines	Problématique de la gestion non optimale des ressources humaines

Source : Observations de stage

1-2- Présentation des problématiques possibles

Le tableau ci-dessus a permis de dégager trois (3) différentes problématiques qui se présentent comme ci-après :

- ❖ Problématique du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en gestion;
- ❖ Problématique de la gestion optimale des ressources financières ;
- ❖ Problématique de la gestion optimale des ressources humaines;

Toutes ces problématiques énumérées supra méritent une attention particulière pour accroître la performance du centre mais il nous faudra choisir et spécifier celle qui doit soutenir la présente étude.

1-3- 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 responsables du CePAG devraient méthodiquement appréhender et résoudre en vue d'accroître la performance du centre.

Le choix de notre problématique devrait tenir compte à la fois des connaissances acquises au cours de notre formation précisément en management des services publics ainsi que des problèmes pertinents posés par notre structure d'accueil.

A propos de la problématique de la gestion optimale des ressources humaines, elle est fondamentale car le capital humain est au commencement de toute entreprise humaine. Cependant, elle ne saurait faire l'objet de notre étude car beaucoup de spécialistes revenus de stage de formation dans ce domaine se sont déjà penchés sur la question. Mieux des études commanditées par les responsables du centre et qui sont déjà réalisées ou en cours de réalisation se préoccupent également de cette problématique. Ainsi, il ne nous paraît plus utile de ressasser encore ce même sujet étant donné que nous n'avons rien de nouveau à proposer.

En ce qui concerne la problématique de la gestion optimale des ressources financières, au cours de nos investigations nous avons découvert que certaines études ont déjà abordé cette problématique dans toutes ses dimensions avec des propositions de solutions. Par conséquent, cette problématique ne suscite plus d'intérêt de notre point de vue.

Quant à La Problématique de l'amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du CePAG, cela préoccupe sérieusement les responsables du centre qui ont

déjà pris des dispositions en vue de l'élaboration d'un plan stratégique de développement du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion.

Les problèmes spécifiques qui ont trait à cette problématique relative à la planification stratégique et opérationnelle paraissent plus importants et plus intéressants en ce sens que la planification stratégique est un outil de développement ayant une logique qui facilite la gestion, l'apprentissage et la responsabilisation tout au long d'un projet ou d'une programmation annuelle (court terme) ou pluriannuelle (moyen et long terme) d'un organisme.

Ainsi nous nous proposons de réfléchir sur le thème suivant : Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du CePAG.

1.4- Justification et intérêt du sujet choisi

Le choix de notre sujet de mémoire se fonde sur le fait que jadis et plus encore de nos jours, les organisations qui émergent sont celles qui accordent une place de choix à la performance et à l'efficacité. James MONTGOMERY, patron d'une entreprise de textile d'Ecosse, écrivit les premiers textes de gestion pour son usage personnel et celui des autres chefs d'entreprise. Il y abordait déjà les notions de planification, d'organisation et de contrôle dans les premières usines. Les responsables du centre ne sont pas moins préoccupés au regard des défis importants à relever dans le domaine de la formation.

En effet, le Bénin s'est engagé au sommet du millénaire en 2000 à New York en vue de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à l'horizon 2015. La réalisation de ce défi important, nécessite un flux financier adéquat, la mise en commun des ressources, la bonne gouvernance dans le cadre de la déclaration de Paris signé en mars 2005 dont l'un des principes fondamentaux est la gestion axée sur les résultats. Il s'agit alors d'une transition vers un pilotage par les résultats qui requiert une double transformation au niveau institutionnel, pour définir de nouvelles règles du jeu et au niveau organisationnel pour les implanter. Mais à l'observation, de la mise en œuvre de cet outil de gestion dans le domaine de la formation, les résultats ne sont pas malheureusement satisfaisant. Les nombreuses difficultés relevées au cours de l'état des lieux continuent de jaloner le processus.

« L'environnement de la formation devenu très concurrentiel et dynamique aujourd'hui n'est pas fait uniquement d'anges. Tout s'y passe au gré des intérêts inavoués et les moyens déployés par les concurrents ne sont pas toujours licites » selon les propos de

l'actuel Directeur Général du CePAG Rodrigue MONTCHO. Mais face à cette situation peu réconfortante, les responsables du secteur, certainement conscientes des difficultés, semblent manquer d'inspiration ou d'initiatives pour donner un nouveau souffle à la mise en œuvre efficace du plan stratégique. C'est pourquoi, l'étude présente un double intérêt à savoir :

Primo, elle permettra d'attirer l'attention des responsables en charges du centre sur les préalables à réaliser avant la mise en œuvre d'un plan stratégique dans le contexte de la formation et de l'assistance. Secundo, elle offrira l'opportunité de comprendre que la planification stratégique n'est pas seulement liée à la bonne gestion des ressources mais qu'il y a d'autres paramètres à prendre en compte comme la prévision, qui suppose le choix des objectifs, des politiques, programmes et procédures; d'où la nécessité de la mise en place de nouvelles dispositions en vue de dynamiser le système de la planification pour une meilleure performance du CePAG.

1.5- Spécification de la problématique de l'étude

Il faut souligner que nombreux sont les problèmes spécifiques qui sont liés à la problématique de notre étude et qui affectent l'amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnel. Ne pouvant faire l'étude complète de tous ces problèmes compte tenu du délai qui nous est imparti et surtout qu'il s'agit d'un mémoire et non d'une consultation, nous procéderons à la sélection de ceux qui nous paraissent les plus importants et dont la résolution aidera à celle du problème général.

L'outil pour opérer cette sélection est le degré de complexité des problèmes spécifiques. Ainsi, les problèmes de retard dans la présentation du programme annuel de formation, absence d'un programme de formation spécifique ne présentent aucune complexité et peuvent être facilement résolus par les managers du centre étant donné qu'elle dispose de l'expertise nécessaire. Il suffit que les conditions requises soient réunies. Les problèmes spécifiques qui présentent une certaine complexité et dont la résolution permettra de trouver une solution efficace et durable au problème général, au nombre de trois, sont les suivants :

Problème spécifique (PS) n°1 : l'absence d'obligation de résultat pour les responsables du CePAG ;

Problème spécifique (PS) n°2 : le manque de rigueur dans la planification des activités ;

Problème spécifique (PS) n°3 : l'insuffisance de dispositif technique favorable à la gestion axée sur les résultats.

PARAGRAPHE 2 : DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE SPECIFIEE

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

2.1- Approches génériques

Le problème général est l'insuffisance du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle. A ce sujet, il faut rappeler que le plan stratégique de développement d'une entreprise doit se distinguer des plans d'action élaborés pour des activités de courte durée. Cet instrument vise l'efficacité, c'est-à-dire l'amélioration de la performance du système de gestion, la qualité supérieure des prestations. Si la mise en œuvre du plan stratégique peine à être correctement appliquée aujourd'hui, les responsables du secteur se doivent de s'interroger sur le processus du changement qu'ils veulent opérer. Toutes les dispositions adéquates ont-elles été prises ? Ont-ils pu définir les objectifs, la description de la marche à suivre pour les atteindre en précisant les étapes successives, les moyens et les tâches à répartir ? Ont-ils fait l'analyse PEST du centre ?

Ainsi pour la résolution du problème général de notre étude, nous emprunterons une approche basée sur le management moderne des organisations.

Quant au problème spécifique n°1 relatif à l'absence d'obligation de résultats pour les responsables administratifs, il convient de préciser que les droits et devoirs ne peuvent naître que de l'édition de normes juridiques, de principes ou de règles juridiques qu'il convient de respecter. Ainsi, pour résoudre ce problème, nous ferons recours à une approche générique basée sur l'obligation de résultats.

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 lié au manque de rigueur dans la planification des activités, il faut souligner que si une institution veut progresser, se développer, la rigueur doit être de mise de la part du manager que de ses collaborateurs. Pour la résolution de ce problème, nous ferons référence à une approche générique basée sur la méthode de suivi-évaluation des activités.

Pour ce qui est du problème spécifique n°3, l'approche générique que nous allons utiliser sera fondée sur la gestion du changement dans les organisations.

2.2- Synthèse des approches retenues

Les approches retenues relatives à l'amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle se résument dans le tableau ci-dessous.

Tableau3 : synthèse des approches génériques de résolution des problèmes

Niveau d'analyse	Problèmes spécifiques	Approches retenues
Général	Insuffisance des mécanismes de planification stratégique et opérationnelle	Approche générique basée le management des organisations
Spécifiques	1 Absence d'obligation de résultat pour les responsables du centre	Approche générique basée sur l'obligation de résultat
	2 Manque de rigueur dans la planification des activités	Approche générique basée sur la méthode de suivi des activités
	3 Inexistence de dispositif technique favorable à la GAR	Gestion du changement dans les organisations

Source : Réalisation personnelle,

2.3- Séquence de résolution de la problématique

Pour résoudre la problématique en étude, nous adopterons une démarche méthodologique comportant les séquences successives ci-après :

1. Définition des objectifs de l'étude ;
2. Identification des causes supposées être à la base des différents problèmes spécifiques ;
3. Formulation des hypothèses ;
4. Construction du tableau de bord ;
5. Revue de littérature ;
6. Choix de l'outil de mobilisation des données ;
7. Choix de l'outil d'analyse des données ;
8. Mobilisation des données ;
9. Vérification des hypothèses ;
10. Etablissement du diagnostic ;
11. Approches de solutions aux différents problèmes en étude ;
12. Conditions de leur mise en œuvre ;
13. Etablissement du tableau de synthèse de l'étude.

CHAPITRE DEUXIEME :

**CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE,
DIAGNOSTIC, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE
EN ŒUVRE**

Dans ce second chapitre, il est d'abord présenté le cadre théorique et méthodologique de l'étude, ensuite le processus de collecte des données, de la vérification des hypothèses et enfin les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

SECTION 1 : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Cette section sera consacrée d'abord au cadre théorique qui abordera les objectifs, les hypothèses, et la revue de la littérature avant de décrire la méthodologie devant renseigner les différentes approches.

PARAGRAPHE 1: LES OBJECTIFS DE L'ETUDE, LA FORMULATION DES HYPOTHESES, ET LA REVUE DE LA LITTERATURE

1.1- Les objectifs et les hypothèses

Il s'agira de déterminer les hypothèses pouvant conduire à l'objectif général de même qu'aux objectifs spécifiques visés par ce travail.

1-1-1- Les objectifs

➤ L'objectif général

L'objectif visé à travers le choix du sujet est de contribuer à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle au Centre de perfectionnement et d'Assistance en gestion, en vue de permettre au centre atteindre une très bonne performance. Ainsi, il sera question de déboucher sur les objectifs spécifiques.

➤ Les objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont :

- ✚ objectif spécifique n°1** : proposer les outils pour une meilleurs application des textes du CePAG ;
- ✚ objectif spécifique n°2** : proposer les mécanismes pouvant favoriser le suivi rigoureux des activités du centre ;
- ✚ objectif spécifique n°3** : suggérer la mise en œuvre de la GAR au CePAG.

1-1-2- Causes possibles de l'étude

Après avoir fixé les objectifs de l'étude, nous allons à présent identifier les différentes causes supposées être à la base des problèmes ci-dessus rappelés. La cause générale devrait être la formulation générique unifiée des différentes causes spécifiques, or il n'est pas évident de trouver une formulation aussi juste que fidèle. C'est pourquoi, seules les causes spécifiques

supposées être à la base des problèmes spécifiques supra énumérés sont présentées ci-dessous :

- **La cause spécifique du problème spécifique n°1** est : faible considération des différentes normes régissant les activités aux CePAG ;
- **la cause spécifique du problème spécifique n°2** est : absence de principes managériaux adéquats ;
- **la cause spécifique du problème spécifique n°3** est : Inexistence de cadre compétent en matière de la GAR.

1-1-3- Hypothèses de l'étude

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

Hypothèse spécifique n°1 : l'absence d'obligation de résultat pour les responsables du centre est lié à la faible considération des normes régissant les activités du CePAG ;

Hypothèse spécifique n°2 : Le manque de rigueur dans la planification des activités s'explique par l'absence de principes managériaux adéquats ;

Hypothèse spécifique n°3 : l'insuffisance de dispositif technique favorable à la GAR est liée à l'inexistence de cadre compétent en la matière.

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

Tableau 4 : Tableau de Bord de l'Etude (T.B.E)

Sujet : « Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle »

Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG)

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes	hypothèses
Général		<u>Problème général</u> Insuffisance des mécanismes de planification stratégique et opérationnelle au CePAG	<u>Objectif général</u> Améliorer le mécanisme de planification stratégique et opérationnelle au CePAG	<u>Cause Générale</u>	<u>Hypothèse Générale</u>
S P E C I F I Q U E S	1	<u>Problème spécifique 1</u> Absence d'obligation de résultat pour les responsables du centre	<u>Objectif spécifique 1</u> proposer les outils pour une meilleurs application des textes du CePAG ;	<u>Cause spécifique 1</u> faible considération des différents normes régissant les activités aux CePAG	<u>Hypothèse spécifique 1</u> L'absence de résultats pour les responsables s'explique par la faible considération des différents normes régissant les activités aux CePAG
	2	<u>Problème spécifique 2</u> Le manque de rigueur dans la planification des activités	<u>Objectif spécifique2</u> proposer les mécanismes pouvant favoriser le suivi rigoureux des activités du centre	<u>Cause spécifique 2</u> Absence de principes managériaux adéquats	<u>Hypothèse spécifique 2</u> Le manque de rigueur dans la planification des activités s'explique par l'absence de principes managériaux adéquats
	3	<u>Problème spécifique 3</u> Insuffisance de dispositif technique favorable à la GAR	<u>Objectif spécifique 3</u> Suggérer la mise en œuvre de la GAR dans le domaine de la formation	<u>Cause spécifique 3</u> Inexistence de cadre compétent en matière de gestion axée sur les résultats	<u>Hypothèse spécifique 3</u> L'insuffisance de dispositif technique favorable à la GAR est liée à l'inexistenre

1.2- Revue de la littérature

Compilée sur la base de fonds documentaires de bibliothèques, de centres de documentation et de pages web de sites internet, la présente revue de littérature fait le point des connaissances sur la problématique dans le but d'éclairer notre lanterne.

D'abord, La planification peut être définie comme étant le processus permettant d'identifier les objectifs, d'élaborer les stratégies, de tracer les grandes lignes et les dispositions de mise en œuvre et d'attribuer des ressources nécessaires à la réalisation d'objectifs. la planification stratégique est un outil de développement des institutions privées et publiques.

Ensuite, la stratégie dépend de la taille de l'entreprise, des techniques, de la stabilité du contexte, de l'hostilité de l'environnement (MINTZBERG); le changement va donc découler de l'analyse de ces éléments. De l'analyse, il faut pouvoir identifier les potentialités mais aussi les goulots d'étranglement de l'implantation du changement. A cet effet, on identifie les champs de force en termes d'accélérateurs et entraves au changement. Quant aux forces qui encouragent le changement, on cite la qualité du service, la forte capacité de travail, la flexibilité et l'autonomie des services. En ce qui concerne les forces qui entravent le changement, on a identifié les éléments suivants : la charge de travail excessive, la culture de la sanction, le management très formalisé, l'existence de baronnies, la départementalisation, l'urgence permanente, le conformisme et la déférence, (John, 2001). Mais du fait que l'homme est au centre de tout, l'implantation du changement nécessite l'identification des acteurs. Dans ce cadre, une typologie des bénéficiaires de changement a été proposée qu'on appelle les « adoptants ». On y distingue cinq types : les pionniers, les innovateurs, la majorité précoce, la majorité tardive et les retardataires ou réfractaires, (Rogers, 1969,1983). Contre les dérives du changement, Julien DERESSE (2008) préconise la planification du changement. Mais, la planification stratégique pourrait aussi comporter des biais. Une solution radicale s'impose : le reengineering ou 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. La réingénierie est « 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 ». (Champy J. et Hammer M.). La réingénierie repose donc

sur la technologie : 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 valeurs ajoutées réellement et on reconstruit l'entreprise pour supprimer les contraintes du passé.

La GAR implique la responsabilité et l'imputabilité. Si l'imputabilité signifie que la faute doit pouvoir être imputable c'est-à-dire que la responsabilité de la faute doit être attribuée à son auteur, le terme responsabilité désigne l'obligation qui incombe à quelqu'un de rendre compte de ses actes. Ainsi, un contremaître est responsable devant son chef d'atelier de l'activité de son équipe d'ouvriers. La responsabilité en tant que source d'obligation suppose un lien de droit entre deux personnes et conduit à déterminer la personne qui doit répondre du fait anormal afin de la déclarer débitrice d'une dette de réparation à l'égard de la victime. On peut parler de responsabilité morale, responsabilité pénale, responsabilité civile qui peuvent être qualifiées de contractuelle ou de délictuelle. Elle est dite contractuelle lorsque la victime et l'auteur sont liés par un contrat et que le préjudice résulte de l'inexécution ou la mauvaise exécution des obligations. Elle est qualifiée de délictuelle dans tous les autres cas.

Selon le Petit Larousse Illustré 2007, le concept « obligation » signifie contrainte, devoir qu'impose la loi, la morale, les conventions sociales ; En droit, c'est le lien de droit par lequel une personne est tenue de faire ou de ne pas faire quelque chose. Ainsi, l'obligation de résultat est une obligation en vertu de laquelle le débiteur est tenu d'un résultat précis. Selon l'article 1147 du code civil, « le débiteur est condamné, s'il y a lieu, au paiement de dommages et intérêts soit à raison de l'inexécution de l'obligation, toutes les fois qu'il ne justifie pas que l'inexécution provient d'une cause étrangère qui ne peut lui être imputée, encore qu'il n'y ait aucune mauvaise foi de sa part ». Le degré de diligence exigé d'une partie dans l'exécution d'une obligation varie de façon considérable selon la nature de l'obligation. Parfois une partie n'est liée que par une obligation de moyens. La distinction entre ces différents types d'obligation tient au contenu et à la force de l'engagement du débiteur. La question est de savoir si le débiteur promet un résultat ou s'il s'engage à mettre en œuvre les moyens qui devraient permettre d'y parvenir (DEBOURG, 2007).

L'obligation de moyens est celle dans laquelle le débiteur s'engage à faire son possible, c'est-à-dire à mettre en œuvre toutes les diligences pour accomplir une tâche. Le débiteur ne s'engage qu'à employer tous les moyens possibles, sans s'engager à atteindre le résultat visé. L'exemple type est celui du médecin. En effet, il n'a pas l'obligation de parvenir à la guérison du patient, mais celle, de moyen, de faire tout son possible pour y parvenir. L'obligation de résultats, au contraire, est celle dans laquelle le débiteur s'engage à atteindre

un résultat. Par exemple, le transporteur qui s'engage à livrer une chose est débiteur d'une obligation de résultat. Il est nécessaire de rappeler que la mise en œuvre de l'obligation de résultats passe par l'approche contractuelle. Un cadre juridique est nécessaire pour normaliser tout le processus.

Dans son ouvrage « Les administrations africaines, sortir de l'inefficacité : le cas du Bénin », l'auteur met l'accent dans un premier temps sur les dysfonctionnements de l'administration béninoise comme la dénégation des compétences nationales et des ressources humaines. Dans une seconde approche, elle propose des essais de solution qui vont de la lutte contre la corruption en passant par le renforcement des capacités institutionnelles, (HOUEJISSIN, 2008).

L'innovation est une idée, une pratique, un objet perçu comme nouveau par les membres d'un système (Rogers et Shoemaker, 1971). La GAR est donc un changement organisationnel dont l'implantation dans une structure nécessite une stratégie.

La gestion du changement dans les organisations appelle le changement stratégique. La stratégie est clairement exprimée à l'ensemble des membres de l'organisation, l'inertie et la résistance au changement sont inévitables. Le changement stratégique ne peut s'envisager sans changement opérationnel et la manière de gérer le changement dépend du contexte de l'organisation (DERESSE, 2008). Pour sortir de l'ornière, la promotion d'une gestion administrative «à visage humain» où les compétences africaines et nationales seraient mises en valeur pour une meilleure conduite de l'approche administrative grâce à un management participatif, (DIBY K. 2007).

Il reste à s'interroger sur la démarche méthodologique adoptée pour recueillir les données, les analyser et vérifier ainsi les hypothèses.

PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie adoptée pour la réalisation de notre étude est axée sur des approches à la fois théoriques et empiriques.

2-1 Approches théoriques retenues

Il est présenté ici pour chaque problème spécifique la théorie retenue ainsi que le seuil de décision qui nous a permis de vérifier chacune des hypothèses formulées supra.

2.1.1- Choix théorique lié au problème d'absence d'obligation de résultat pour les responsables du centre

2.1.1.1- Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique qui est retenue pour examiner ce problème est celle du droit des obligations qui établit que celui qui s'oblige engage sa responsabilité du simple fait que l'obligation n'a pas été exécutée. Il ne peut alors échapper à sa responsabilité qu'en prouvant la survenance d'un cas de force majeure.

L'existence d'une telle obligation à travers les arrêtés et décrets régissant la vie au CePAG, permettra à celle-ci de mettre en jeu la responsabilité des dirigeants du centre par la simple constatation que le résultat promis n'a pas été atteint et par la mise en œuvre des sanctions appropriées. Cette situation connaîtra d'amélioration lorsque des actes normatifs appropriés existent définiront très clairement le cadre juridique et institutionnel du centre, et sont bien respectés par les responsables administratives.

2.1.1.2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'absence d'obligation de résultat pour les responsables du centre

La cause réelle se trouvant à la base du problème d'absence d'obligation pour les responsables du centre sera celle qu'identifiera au moins la majorité absolue des personnes enquêtées.

2.1.2- Choix théorique lié au problème du manque de rigueur dans la planification des activités

2.1.2.1- Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre le problème de manque de rigueur dans la planification des activités, l'approche théorique retenue est celle fondée sur le suivi – évaluation des activités. Pour Verrière 2008, le suivi est une activité continue de collecte et de traitement d'information. Il s'agit d'un processus interne à l'exécution d'une action. Le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation. Ce problème sera résolu lorsque les responsables à divers niveaux du secteur se seront bien inculqué les principes managériaux et respecteront les différents étapes du suivi.

2.1.2.2 Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au manque de rigueur dans la planification des activités

Cette hypothèse sera vérifiée si déjà la majorité absolue des personnes enquêtées énonce la même cause se trouvant à la base du problème lié au manque de rigueur dans la planification des activités du centre.

2.1.3- Choix théorique lié au problème de l'inexistence de dispositif technique favorable à la GAR

2.1.3.1- Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre le problème d'insuffisance de dispositif technique favorable à la GAR, nous emprunterons l'approche théorique basée sur la gestion du changement dans les organisations. En effet, la GAR est une approche de gestion des institutions privées et publiques qui repose entre autres sur la planification stratégique, l'examen régulier de la performance, la reddition de comptes aux acteurs concernés et le feed-back dans le processus de décisions. De ce fait, elle implique un changement profond dans le mode de gestion.

Le changement c'est « l'action, le fait de changer, de se modifier en parlant de quelqu'un ou de quelque chose », (le dictionnaire Petit Larousse illustré, 2007). C'est une innovation, c'est-à-dire l'introduction de quelque chose de nouveau dans une situation, une organisation. L'innovation est une idée, une pratique, un objet perçu comme nouveau par les membres d'un système, (Rogers et Shoemaker, 1971) L'innovation est « l'introduction volontaire de nouveau dans quelque chose d'ancien, d'établi» (BERERDRE, 1977). Ce problème sera résolu lorsque les responsables à divers niveaux du secteur se seront bien approprié l'outil de la GAR pour élaborer.

2.1.3.2 Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence de dispositif favorable à la GAR

Cette hypothèse sera vérifiée si la majorité absolue des personnes enquêtées énonce la même cause se trouvant à la base du problème lié de l'insuffisance de dispositif technique favorable à la GAR.

2-2 Approche empirique

- L'approche empirique de l'étude a pour but de faire ressortir d'une part, la méthode d'enquête envisagée à travers les outils de mobilisation des données et d'analyser les résultats d'enquêtes d'autre part. Pour ce faire, il s'agira successivement de :
 - définir les objectifs de notre enquête ;
 - identifier la population cible ;
 - déterminer la technique de collecte des données ;
 - indiquer les outils de présentation des données

2.2.1- Des objectifs de la collecte à la population cible

2.2.1.1- Objectifs de la collecte des données

L'objectif général poursuivi par l'enquête est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui expliquent les problèmes en résolution et par conséquent de vérifier les hypothèses formulées. Ainsi, de façon spécifique, l'enquête a permis de vérifier si :

- ❖ L'absence de résultats pour les responsables s'explique par la faible considération des différentes normes régissant les activités aux CePAG
- ❖ Le manque de rigueur dans la planification des activités s'explique par l'absence de principes managériaux adéquats ;
- ❖ L'insuffisance de dispositif technique favorable à la GAR est liée à l'inexistence de cadres compétents en la matière.

2.2.1.2- Population cible

L'enquête a été menée auprès des responsables du centre de perfectionnement et d'assistance en gestion. Il s'agit surtout :

- ✓ des responsables administratifs : le directeur général, le directeur des ressources humaine du ministère, chef département administration et finance, chef département formation et assistance, chef département marketing et communication ; les chefs divisions ; l'agent comptable, le secrétaire du centre et son assistant.
- ✓ Des autres agents du centre et des personnes ressources.

Tableau 5 : Population cible de l'enquête

Population cible	Effectif
Directeur général	1
Directeur des ressources humaines du ministère	1
Chefs départements	3
Chefs divisions	2
Secrétariat	2
Agent comptable	1
Autres agents du centre	11
Personnes ressources	2
Total	22

Source : Enquête auprès du centre de perfectionnement et d'assistance en gestion.

Ainsi, nous avons retenu une population de vingt-deux (22) individus.

2-3 De la technique de collecte à la présentation des données

2.3.1- Technique de collecte des données

Pour mener à bien la collecte des données, la technique de recensement a été utilisée car la population concernée n'est pas aussi nombreuse pour qu'on puisse procéder à un échantillonnage et faire un sondage. Ce recensement a été réalisé au moyen d'un questionnaire.

2.3.2- Conception du questionnaire

Le questionnaire est essentiellement conçu en tenant compte des problèmes spécifiques identifiés qui sont les variables sur lesquelles portent les questions dont les réponses aideront à la vérification des hypothèses. Il s'agit des variables ci-après :

- ❖ Absence d'obligation de résultats pour les responsables du centre ;
- ❖ Manque de rigueur dans la planification des activités du centre ;
- ❖ Insuffisance de dispositif technique favorable à la GAR.

Le questionnaire se trouve à l'annexe n°1 du présent document.

2.3.3- Dépouillement et présentation des données

Les données recueillies, sur la base du questionnaire administré à la population retenue ou rempli par elle, ont été dépouillées de façon manuelle au regard de l'effectif facile à gérer des enquêtés. Le traitement de ces données primaires et les résultats présentés sous forme de tableaux et de graphiques ont été réalisés au moyen des logiciels WORD et EXCEL.

SECTION 2 : COLLECTE DES DONNEES, VERIFICATION DES HYPOTHESES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Après l'exposé des stratégies de collecte des données adoptées pour la réalisation des enquêtes, nous allons procéder à l'analyse des données d'enquête afin de vérifier les hypothèses et de retenir les approches de solutions ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

PARAGRAPHE 1 : ENQUETE, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Le processus de réalisation de l'enquête, les difficultés qui y sont liées et les analyses des données font l'objet de ce paragraphe. Il y est aussi procédé à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic.

1-1 De la préparation de l'enquête à l'analyse des résultats

Cette partie expose essentiellement le processus de la préparation de l'enquête, de sa réalisation, la présentation et l'analyse des résultats.

1-1-1 Préparation et réalisation de l'enquête

Pour recueillir les informations sur les questions relatives aux variables retenues, un questionnaire d'enquête a été conçu, testé et rendu opérationnel. Pour y parvenir, une pré-enquête a été organisée sur un échantillon d'individus pris de façon aléatoire et a permis non seulement de vérifier la cohérence et de corriger les imperfections de l'outil mais aussi de nous y familiariser. Cette phase a duré deux jours.

L'enquête proprement dite s'est déroulée au cours de la période du 20 juillet au 07 aout 2015. Compte tenu de la disponibilité des enquêtés, le questionnaire est tantôt administré, tantôt rempli. La plupart des responsables ciblés sont touchés. L'enquête a

concerné un échantillon de vingt-huit responsables constitués du Directeur général, des chefs département, des chefs division, du technicien informatique, du représentant du personnel, de l'agent comptable, de certains agents du centre, des personnes ressource, et du directeur des ressources humaines du ministère.

La difficulté majeure que nous avons rencontrée a été la forte mobilité des enquêtés pris par des réunions de toutes formes voire des missions à l'intérieur ou à l'extérieur du pays. La période de l'enquête a aussi, malheureusement coïncidé avec la célébration du mois du service public et nous avons dû attendre quelques jours pour que certains enquêtés puissent répondre et pour ceux en mission, nous avons dû exploiter les ressources de l'Internet pour pouvoir joindre certains en mission hors du territoire national. Nous avons par exemple profité de l'organisation d'une réunion du Comité des Directeurs (CODIR) pour administrer le questionnaire aux directeurs départementaux.

1-1-2 Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Il est présenté ici et analysé par problème spécifique les résultats de l'enquête. Mais avant cela, il nous semble opportun de présenter la proportion dans laquelle les éléments de la population cible de l'enquête ont été touchés pour permettre d'apprécier le degré de fiabilité et de complétude des données.

Tableau 6 : Complétude des questionnaires

Population cible	Nombre de questionnaires déployés	Nombre de questionnaires récupérés	Ecart	Taux de collecte (%)
Directeur général	1	1	0	100
Chefs départements	3	3	0	100
	2	1	-1	50
Chefs divisions	1	0	-1	0
	2	2	2	100
Agent comptable	11	10		90
Secrétariat du centre	2		-1	100
Autres agents de centre		2		
			2	
Personnes ressources				
Total	22	18	4	100

Source : Réalisation personnelle, septembre 2015

Le tableau ci-dessus montre que nous avons pu toucher 18 responsables sur 22, soit un taux de 81,81 %. La complétude des questionnaires est donc très bonne et les données offrent la représentativité et la consistance nécessaires pour les analyses.

1.1.2.1- Présentation et analyse des données liées à la cause de l'absence d'obligation de résultats pour les responsables du centre

Afin de vérifier la cause qui explique l'absence d'obligation de résultats pour les responsables du centre (PS1), nous avons posé la question (1.1) aux enquêtés de savoir s'il existe un texte réglementaire qui définit les conditions de mise en œuvre de la planification stratégique (fixant droits et obligations des responsables, motivations, sanctions, etc.). Les réponses obtenues se présentent ainsi qu'il suit :

Tableau n° 7 : Opinions des enquêtés sur la cause liée au PS1

Modalité	Effectif	Taux (%)
Oui	4	22
Non	12	67
Ne sais pas	2	11
Total	18	100

Source : Enquête de vérification, 2015

De l'observation de ce résultat, il ressort que 67 % des enquêtés estiment qu'il existe des textes réglementaires qui définissent les droits et les obligations des responsables, les conditions de motivation, de sanction, les critères de performance, etc. mais ne sont pas bien respectés. 22 % pensent qu'il n'existe un cadre réglementaire dans le secteur, tandis que les 11% n'en savent rien. En additionnant la proportion des 67% qui estiment qu'il existe une norme réglementaire propre au secteur mais n'est pas respectés et le pourcentage de ceux qui n'en savent rien, on retrouve une proportion de 78 % de responsables au centre qui pensent que les textes normatifs ne sont pas respectés. Autrement dit la grande majorité du personnel soutiennent qu'on ne tient pas compte des textes dans la réalisation des activités de la structure.

1.1.2.2- Présentation et analyse des données liées à la cause du manque de rigueur dans la planification des activités

Pour recueillir les données susceptibles de révéler la cause du problème spécifique n°2, c'est-à-dire, nous avons posé la question (2.2) de savoir si les responsables pensent que les actions du centre sont bien planifiées. Les réponses y afférentes se présentent comme ci-après.

Tableau n° 8 : Opinions des enquêtés sur la cause liée au PS2

Modalités	Effectifs	Taux (%)
Oui	03	17
Non	15	83
Total	18	100

Source : Enquête de vérification, 2015

Le tableau ci-dessus montre que 83% des responsables enquêtés estiment que les activités du centre ne sont pas bien planifiées tandis que 17% pensent le contraire. Il se

dégage une proportion de 83% de responsables qui pensent que les activités ne sont pas bien planifiées au CePAG.

1.1.2.3- Présentation et analyse des données liées à la cause relative à l'insuffisance de dispositif technique favorable à la GAR

Pour illustrer la cause liée à ce problème spécifique de l'inexistence de dispositifs technique favorable à la GAR, nous avons cherché à savoir s'ils ont reçu une formation sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Les avis des personnes enquêtées sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau n° 9 : Opinions des enquêtés sur la cause liée au PS3

Modalité	Effectifs	Taux (%)
Oui	2	11
Non	16	89
Total	18	100

Source : Enquête de vérification, 2015

Les données ci-dessus montrent que 20% affirment qu'ils ont reçu de formation sur la gestion axée sur les résultats alors que 80% disent le contraire. Aussi avons-nous somme intéressé au niveau de qualification de chaque agents dans le centre ce qui nous permis d'avoir le tableau suivant :

1-1-3 Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

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

1.1.3.1- La vérification des hypothèses de l'étude

Les hypothèses de notre étude sont vérifiées à partir des résultats d'enquête présentés supra et des seuils de décision que nous avons retenus au préalable comme outils d'analyse des données

1.1.3.2- Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Selon le seuil de décision choisi, la cause identifiée par la majorité absolue des personnes enquêtées sera retenue comme cause réelle se trouvant à la base du problème

spécifique n°1. Or, selon les résultats de l'enquête menée, 67 % des enquêtés estiment que les textes réglementaires ne sont pas respectés, et ne définissent pas clairement les droits et les obligations des responsables, les conditions de motivation, de sanction, les critères de performances, etc. et qui soit propre aux activités menés par la structure. Mais surtout que les normes existantes ne sont pas bien mises en pratique. Ce qui explique l'absence d'obligation de résultats pour les responsables du CePAG. On peut donc conclure que l'hypothèse n°1 est entièrement confirmée.

1.1.3.3- Degré de vérification de l'hypothèse n°2

Par rapport à l'hypothèse concernant le manque de rigueur dans la planification des activités, le seuil de décision supra fixé est la cause énoncée par la majorité absolue (soit plus de 50%) des personnes enquêtées.

L'analyse des données a montré que 83% des responsables enquêtés pensent que les ressources financières dont bénéficie le CePAG sont insuffisantes, que la structure ne dispose pas de principes managériaux adéquats. Il va s'en dire que l'hypothèse selon laquelle le manque de rigueur dans la planification des activités s'explique par l'absence de principes managériaux adéquats. L'hypothèse n°2 de notre étude est par conséquent confirmée.

1.1.3.4- Degré de vérification de l'hypothèse n°3

Les résultats de notre enquête montrent que 89% des personnes enquêtées ont confirmé la cause que nous avons supposée être à la base du problème spécifique n°3. Les responsables enquêtés pensent que les dirigeants du centre ne maîtrisent pas bien le concept de la GAR. Ces résultats viennent donc confirmer l'hypothèse selon laquelle, l'insuffisance de dispositifs techniques favorable à la GAR est liée à l'inexistence de cadres compétents en matière de GAR. Nous pouvons alors conclure que l'hypothèse n°3 de notre étude est totalement confirmée.

En guise de synthèse, nous pouvons affirmer, à partir de la vérification des hypothèses que nous venons de faire, que les causes supposées des problèmes identifiées sont confirmées comme étant les causes réelles de ces problèmes.

1-1-4 Etablissement du diagnostic de l'étude

Le diagnostic est établi ici en fonction de chaque problème spécifique

1.1.4.1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

Après la confirmation de l'hypothèse 1, nous pouvons établir que l'absence d'obligation de résultats pour les responsables du CePAG est liée au manque de respect des textes réglementaires.

1.1.4.2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

La confirmation de l'hypothèse 2 nous permet d'établir définitivement que le manque de rigueur dans la planification s'explique par l'absence de principes managériaux adéquats.

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

L'hypothèse n°3 ayant été confirmée, nous sommes en mesure d'établir définitivement que l'insuffisance de dispositif technique favorable à la GAR est liée à l'inexistence de cadre compétent en la matière.

Aux termes des diagnostics posés, quelles solutions peut-on proposer pour une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle au CePAG?

PARAGRAPHE 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Dans cette partie, il s'agit essentiellement de proposer des approches de solutions aux différents problèmes spécifiques et envisager les conditions de leur mise en œuvre.

2.1- Approches de solutions

Les approches de solutions sont des mesures d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes en étude. Ainsi, les propositions d'approches de solutions se feront par problème spécifique en tenant compte des objectifs fixés.

2.1.1- Approches de solutions au problème spécifique n°1

Le diagnostic lié au problème spécifique n° 1 montre que l'absence d'obligation de résultats pour les responsables du CePAG s'explique par le non-respect du cadre juridique existant. Ceci est d'autant plus vrai que, lors de nos recherches, certains responsables estiment qu'ils ne courent aucune sanction en cas de contre-performance, d'autres pensent qu'ils ne peuvent subir qu'un avertissement ou blâme.

Tenant donc compte de tous les constats relevés lors de nos observations de stage et confirmés par l'enquête, nous proposons que le directeur général avec avis du conseil

d'administration prenne une note de service. Cette note de service, pour un meilleur cadrage des responsabilités dans le centre, doit fixer le profil de des responsables à chaque poste, définir le mode de son recrutement, ses droits et ses obligations en termes de performance. Il doit également fixer les conditions d'établissement des lettres de missions /contrats d'objectifs et des lettres d'acceptation (engagement formel des responsables) à travers un nombre réduit d'objectifs clairs et de cibles précises et réalistes. Aussi qu'un nouveau décret soit pris.

Ce texte normatif doit, par ailleurs, renforcer le suivi-évaluation, le contrôle interne et a posteriori, clarifier comment mesurer et récompenser la performance ou sanctionner la contre-performance ou les irrégularités. Au plan institutionnel, le texte doit renforcer le CePAG aux fins de lui permettre de mieux remplir sa mission de renforcement des capacités institutionnelles et des ressources humaines en matière de management, tant dans le secteur public que dans le secteur privé.

2.1.2- Approches de solutions au problème spécifique n°2

L'élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2 a établi définitivement que le manque de rigueur dans la planification des activités s'explique par l'absence de principes managériaux adéquats aussi l'insuffisance de moyens financiers. Les dirigeants du centre ne tiennent pas compte des principes du management dans l'exécution de leur fonction. Les résultats de nos recherches montrent que les subventions qu'envoie l'Etat sont insuffisantes, certains responsables ont aussi mis l'accent sur le fait que la subvention ne vient pas à temps.

Même s'il est évident que la plupart des programmes que propose le CePAG ne tient pas compte de la demande des entreprises à qui sont proposées ces formations. C'est donc dans cet ordre d'idées que nous proposons de :

- ❖ Tenir compte des principes managériaux,
- ❖ Tenir compte des besoins de formations dans les administrations,
- ❖ Elaborer les plans de formations en tenant compte de la demande sur le marché et des offres des concurrents,
- ❖ Se baser sur les fonds dont dispose la structure pour organiser les formations.

2.1.3- Approches de solutions au problème spécifique n°3

Après la confirmation des hypothèses, le diagnostic établi est que l'insuffisance de dispositif technique favorable à la GAR est liée à l'inexistence de cadre compétent en la

matière. En effet, il a été observé qu'aucune stratégie digne du nom n'a été mise en place en matière de communication sur la GAR dans le centre. Aucun document n'a été élaboré à cet effet alors que l'implantation de la GAR exige une large sensibilisation et communication sur la stratégie aux différents acteurs intervenant dans la mise en œuvre des programmes du centre. Cet outil de gestion des projets permet de fédérer les énergies autour des objectifs de la structure. 83 % des personnes enquêtées ont affirmé que les responsables de la structure ne maîtrisent pas le concept de la GAR. Certains ont estimé qu'il n'y a pas un discours cohérent clair définissant les objectifs et les préalables de cette réforme. Dès lors, pour résoudre ce problème, nous suggérons de :

- ❖ organiser de façon cyclique des sessions de formation afin de former des cadres y compris les responsables à tous les niveaux de la pyramide sur la GAR ;
- ❖ organiser à l'intention des autorités des formations sur le leadership et la communication pour les outiller à mieux mobiliser le personnel autour des objectifs visés ;
- ❖ élaborer un plan de communication clair sur la GAR ;
- ❖ élaborer une feuille de route réaliste avec des repères clés ;
- ❖ élaborer un guide sur la GAR dans le secteur ;
- ❖ élaborer des dépliants ou plaquettes sur les bonnes pratiques de la GAR et les vulgariser ;
- ❖ récompenser et offrir l'opportunité aux programmes ayant réalisé de belles performances de partager leurs expériences ;
- ❖ sanctionner et expliquer aussi les contre-performances objet de la sanction.

2.2- Conditions de mise en œuvre des solutions

L'efficacité voire l'efficience des différentes approches de solutions ci-dessus suggérées ne peut être obtenue que lorsque certaines conditions seront réunies. C'est pourquoi, nous voudrions ici formuler quelques recommandations à l'endroit des responsables du CePAG et du personnel.

2.2.1- Recommandations à l'endroit des autorités du centre

- ✓ Renforcer les capacités des services du CePAG, en moyens technique matériel et humain notamment des planificateurs ;
- ✓ Améliorer la qualité des indicateurs selon les critères CREAM (Clear = clair, Relevant = pertinent, Economic = économique, Assignable = assignable, Monitorable = pouvant faire objet d'un suivi régulier à partir de données valides)
- ✓ Elaborer un manuel de procédures en matière de suivi et évaluation ;
- ✓ Faire preuve d'un leadership éclairé pour prendre, appliquer et faire appliquer dans ses lettres et dans son esprit le futur texte réglementaire qui va désormais régir la mise en œuvre de la GAR dans le secteur ;
- ✓ Améliorer le contrôle a posteriori de la gestion des projets/programmes en vue d'accroître l'imputabilité et la responsabilité des gestionnaires ;
- ✓ Utiliser les résultats des rapports de performance pour la prise de décision (allocation de ressources, définition des indicateurs)
- ✓ Etendre l'élaboration de contrat de performance à tous les services entre les directeurs et chefs de service ;
- ✓ Obtenir l'engagement formel des gestionnaires par les lettres d'acceptation de mission ;
- ✓ Instaurer l'élaboration de rapport annuel d'activités à toutes les structures sous tutelle aux fins de renforcer la reddition de comptes ;
- ✓ Organiser régulièrement des audits internes ou externes afin de garantir une gestion saine ;
- ✓ Promouvoir la bonne gouvernance et l'assurance qualité à tous les niveaux de la pyramide ;
- ✓ Evaluer qualitativement et quantitativement les ressources humaines pour en déterminer les caractéristiques en vue d'apporter des mesures correctives opportunes (ventilation, redistribution, nouvelle répartition des tâches, etc.)
- ✓ Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités et de valorisation des ressources humaines ;

- ✓ Améliorer le système de gestion afin que les agents se sentent traités équitablement et que ceux qui réalisent une performance notable reçoivent de reconnaissance et de témoignage officiel de satisfaction.

2.2.2- Recommandations à l'endroit du personnel du CePAG

- ✓ connaître son rôle et savoir comment il sert, par ses efforts, à l'atteinte des objectifs ;
- ✓ être ponctuel, assidu à la tâche ;
- ✓ accepter le changement à opérer pour améliorer le travail ;
- ✓ reconnaître ses erreurs.

Tableau n° 10 : Synthèse de l'étude sur « Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du cepag »

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes	Diagnostics	Approches de solutions
Général		Problème général	Objectif général	Cause générale	Eléments de diagnostics généraux	Solution général
		Insuffisance des mécanismes de planification stratégique et opérationnelle au CePAG	Améliorer le mécanisme de planification stratégique et opérationnelle au CePAG			
S P E C I	1	<u>Problème spécifique 1</u> Absence d'obligation de résultat pour les responsables du centre	<u>Objectif spécifique 1</u> proposer les outils pour une meilleure application des textes réglementaires au	<u>Cause spécifique 1</u> Faible considération de diverses normes régissant les	l'absence d'obligation de résultats pour les responsables est liée à la faible considération des textes réglementaires.	Mettre bien en application les décrets et arrêtés pour obtenir de meilleurs résultats au sein de la structure.

Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG)

F I Q U E S			CePAG	activités du CePAG		
	2	<u>Problème spécifique 2</u> Le manque de rigueur dans la planification des activités	<u>Objectif spécifique 2</u> Proposer des mécanismes pouvant favoriser un suivi rigoureux des activités du CePAG	<u>Cause spécifique 2</u> Absence de principes managériaux adéquats	Le manque de rigueur dans la planification s'explique par l'absence de principes managériaux adéquats.	Enseigner et mettre en pratique les principes managériaux adéquats
	3	<u>Problème spécifique 3</u> L'insuffisance de dispositif technique favorable à la GAR	<u>Objectif spécifique 3</u> Suggérer la mise en œuvre de la GAR dans le domaine de la formation	<u>Cause spécifique 3</u> L'inexistence de cadre compétent en la matière	l'insuffisance de dispositif technique favorable à la GAR est liée à l'inexistence de cadre compétent en la matière	Former des cadres et responsables à tous les niveaux sur la GAR. Former les autorités en leadership et communication.



CONCLUSION

Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG)

Notre étude sur le centre de perfectionnement et d'assistance en gestion vise à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnel. La recherche de la performance exige l'élaboration de certains principes et outils. Ceci doit se faire par la résolution des problèmes spécifiques identifiés.

Nous nous sommes alors intéressés aux causes de cet état de chose. Notre démarche nous a conduit à rechercher les causes d'une insuffisance des mécanismes de planification stratégique et opérationnelle au CePAG. Nous avons ainsi pu découvrir trois (3) problèmes spécifiques dont la résolution permet l'impulsion d'une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnel. Ces problèmes spécifiques sont :

- ✓ l'absence d'obligation de résultat pour les responsables du centre ;
- ✓ le manque de rigueur dans la planification des activités du centre ; et
- ✓ l'inexistence de dispositif technique favorable à la gestion axée sur les résultats.

Face à cette situation, grâce aux prérequis inspirés de la littérature existante relative à chacun des problèmes soulevés, nous avons établi un diagnostic qui nous a servi à proposer des approches de solutions destinées à enrayer un tant soit peu, les divers problèmes identifiés. C'est à cela que nous nous sommes attelé tout au long de notre développement. Nous pensons que les approches de solutions ainsi que les recommandations suggérées loin de constituer la panacée, pourront contribuer à une amélioration du mécanisme de planification et stratégique opérationnelle.

La planification stratégique sert à fixer les orientations et les activités futures de l'entreprise et celle opérationnelle vise à préparer les activités concrètes, locales et quotidiennes sur un horizon de très court terme. Aussi plus qu'un outil technique, la GAR est une approche de gestion. Son implantation est un processus itératif qui prend en moyenne cinq (5) à dix (10) ans. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle elle est considérée comme un excellent moyen de développement, d'apprentissage au sein de l'organisme.

Les résultats de notre enquête nous ont fortement suggéré de former dans ce domaine, différents cadres surtout ceux qui sont impliqués dans la chaîne PPBS « Planification Programmation Budgétisation Suivi-Evaluation » ainsi que ceux qui sont à l'exécution à l'instar des responsables administratifs et financiers.

Il reste que tous les départements du centre devront mettre en œuvre les moyens nécessaires pour une meilleure mise en place de la planification stratégique afin que le

Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG)

changement projeté par les états généraux de l'administration publique de 1994, repris en conformité avec les orientations stratégiques du gouvernement puisse devenir une réalité.

Mais peut-il en être autrement ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arrêté n°036/MICPME/DC/SGM/CEPAG/SA portant attribution, organisation et fonctionnement du centre de perfectionnement et d'assistance en gestion (CEPAG)
- Décret n°2010-131 du 28 Avril 2010 portant création, attribution, organisation et fonctionnement du centre de perfectionnement et d'assistance en gestion (CEPAG)
- DIBY KOFFI, C. (2007) : « Management des Services Publics en Afrique, retour d'expérience : des raisons d'espérer », 2ème Edition, Hachette livre International, Abidjan, 172 p.
- GANDAHO A. D. (2013) «Approche pour une pratique efficace de la gestion axée sur les résultats au ministère de la santé » Mémoire de fin de formation, ENAM, cycle II, UAC.
- GBAGUIDI, E. T. (2013) «Contribution à la mise en œuvre efficace de la gestion axée sur les résultats a la dpp du MTPT », Mémoire de fin de formation, ENAM, cycle II, UAC.
- GIRARD B. (2005).- « Management dans le secteur public ». Paris : Sciences Po.- 129 p.
- GUILLIEN R., VINCENT J. (2003).- « Lexique des termes juridiques ». Paris : Dalloz, 14e éd.- 619 p.
- HELLRIEGEL D., SLOCUM J.W., WOODMAN R.W(2002).-«Management des organisations».- 5e éd.- Paris, Bruxelles : Nouveaux Horizon, De Boeck.- 693 p.
- HENRY, J. 2003 l'obligation de résultats : obligation de quoi ? Obligation de qui ? Vie pédagogique, article
- HOUEDJISSIN, J. (2008) : « Les Administrations Publiques Africaines, sortir de l'inefficacité : le cas du Bénin », Edition l'Harmattam, Paris, 186 p.
- OCDE (2002) – « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats».- Paris : OCDE Publications ; 38 p.
- ROBBINS, S. et DECENZO, D. (2008) : « Management, l'essentiel des concepts et des pratiques », 6^{ème} Edition, Nouveaux Horizons, Paris, 520 p.
- TIMANTY, G. C. M. (2011) «Contribution à la promotion de l'expertise nationale : cas de la fonction public béninoise », Mémoire de fin de formation, ENAM, cycle II, UAC.



ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de l'enquête

Annexe 2 : Organigramme du Ministère de l'Industrie, du Commerce, des
Petites et Moyennes Entreprises

Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG)

Annexe 1 : Guide d'entretien à l'endroit des responsables du CePAG

Thème : Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du Centre de Perfectionnement et de d'Assistance en Gestion (CePAG)

Note introductive : Je suis Madame Isabelle CHABI OROU, étudiante en Master II Management des Services Publics à l'ENAM. Dans le Cadre de mon mémoire projet dont le titre est ci-dessus formulé, je vous ai identifié pour m'apporter des informations. Ces dernières seront gardées confidentielles conformément aux normes en vigueur. Je vous remercie par avance.

Identité de l'enquêté

Nom et Prénom.....

Siège (pour les partenaires).....

Fonction.....

Adresse : Tel.....E-mail.....

D) L'obligation de résultat pour les responsables du centre	
1.1	Existe-t-il un texte réglementaire qui définit les conditions de mise en œuvre de la planification stratégique dans le domaine de la formation (droits et obligations des responsables, motivations, sanctions etc.) Oui /___/ Non /___/ ne sait pas /___/ Si oui, donnez les références du texte.
1.2	Existe-t-il un mécanisme d'obligations de rendre compte au niveau du CePAG ? Oui /___/ Non /___/
1.3	Sur quelle base les supérieurs hiérarchiques apprécient-ils les activités ?
D) la rigueur dans la planification des résultats	
2.1	Existe-il un plan de formation pour les offres de formations du CePAG ? Oui /___/ Non /___/
2.2	Pensez-vous que la subvention que l'Etat envoie au CePAG permet d'assurer correctement la gestion du centre ? Oui /___/ Non /___/
2.3	Pensez-vous que les actions du centre sont toujours bien planifiées ? Oui /___/ Non /___/

Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG)

II) le dispositif technique favorisant la mise en œuvre de la GAR	
3.1	Avez-vous reçu une formation sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ? Oui /___/ Non /___/ Si oui, à quelle occasion l'avez-vous reçue ? Atelier de formation /___/ lors de votre cursus universitaire /___/ culture personnelle
3.2	Pensez-vous que les responsables du centre maîtrisent bien le concept de la GAR ? Oui /___/ Non /___/
3.3	Selon vous qu'est-ce qui explique l'inexistence d'un guide de suivi au CePAG? <ul style="list-style-type: none"> - La non-perception de son importance par les responsables Du centre ? <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Oui Non </div> - La faible considération du volet suivi par les responsables du centre ? <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> Oui Non </div> Autres (à préciser)
III) questions subsidiaires	
	Selon vous quelles sont les difficultés du CePAG ?
4.2	Quelles sont les propositions que vous faites pour améliorer la situation du CePAG ?

Contribution à une amélioration du mécanisme de planification stratégique et opérationnelle du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG)

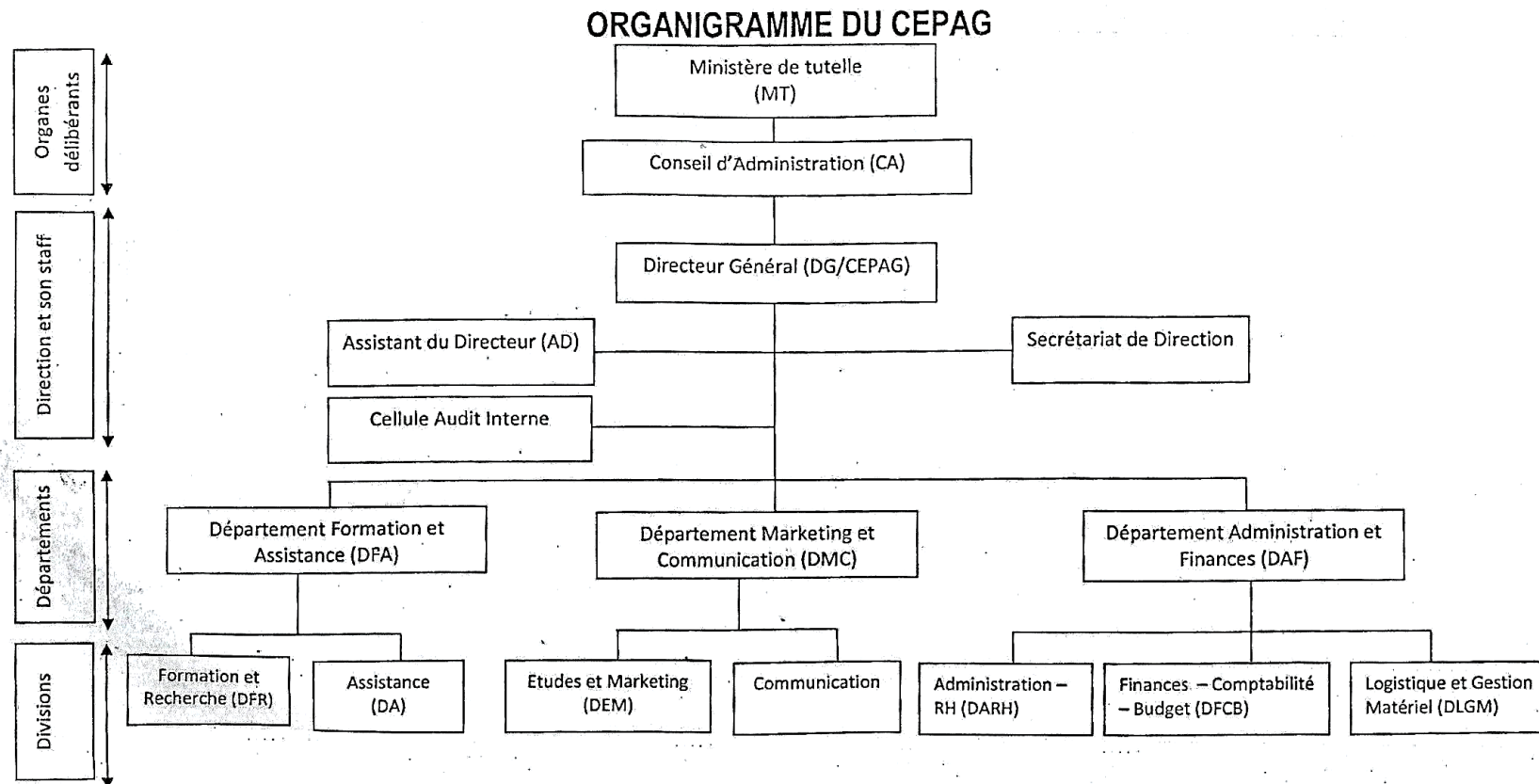


TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DEDICACE.....	iii
EN MEMOIRE :.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES.....	vii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	viii
RESUME.....	x
SOMMAIRE	xi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PREMIER : DU CADRE CONTEXTUEL A LA PROBLÉMATIQUE DE L'ETUDE	4
SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE ET ETAT DES LIEUX	5
PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DU CENTRE DE PERFECTIONNEMENT ET D'ASSISTANCE EN GESTION	5
1.1- Historique du CePAG	5
1.2- Mission et Attributions du Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion (CePAG).....	6
1.3- Organisation et fonctionnement du CePAG	7
PARAGRAPHE 2 : OBSERVATION DE STAGE.....	7
2.1- Observations d'ordre général.....	8
2.2- Observation d'ordre spécifique.....	10
2.3- INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX.....	11
2.3.1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)	11
2.3.2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)	12
SECTION 2 : CIBLAGE, SPECIFICATION ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE.....	13
PARAGRAPHE 1 : CIBLAGE ET SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE	13
1.1- Identification des problématiques possibles	13
1-2- Présentation des problématiques possibles.....	16
1-3- Choix de la problématique et formulation du sujet	16

1.4- Justification et intérêt du sujet choisi.....	17
1.5- Spécification de la problématique de l'étude.....	18
PARAGRAPHE 2 : DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE SPECIFIEE	19
2.1- Approches génériques	19
2.2- Synthèse des approches retenues	20
2.3- Séquence de résolution de la problématique.....	20
CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE, DIAGNOSTIC, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	21
SECTION 1 : LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	22
PARAGRAPHE 1: LES OBJECTIFS DE L'ETUDE, LA FORMULATION DES HYPOTHESES, ET LA REVUE DE LA LITTERATURE	22
1.1- Les objectifs et les hypothèses	22
1-1-1- Les objectifs	22
1-1-2- Causes possibles de l'étude	22
1-1-3- Hypothèses de l'étude	23
1.2- Revue de la littérature	25
PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	27
2-1 Approches théoriques retenues	27
2.1.1- Choix théorique lié au problème d'absence d'obligation de résultat pour les responsables du centre.....	28
2.1.1.1- Présentation de la théorie retenue	28
2.1.1.2- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'absence d'obligation de résultat pour les responsables du centre.....	28
2.1.2- Choix théorique lié au problème du manque de rigueur dans la planification des activités.....	28
2.1.2.1- Présentation de la théorie retenue	28
2.1.2.2 Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au manque de rigueur dans la planification des activités.....	29
2.1.3- Choix théorique lié au problème de l'inexistence de dispositif technique favorable à la GAR.....	29
2.1.3.1- Présentation de la théorie retenue	29

2.1.3.2 Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence de dispositif favorable à la GAR.....	29
2-2 Approche empirique.....	30
2.2.1- Des objectifs de la collecte à la population cible.....	30
2.2.1.1- Objectifs de la collecte des données.....	30
2.2.1.2- Population cible.....	30
2-3 De la technique de collecte à la présentation des données.....	31
2.3.1- Technique de collecte des données.....	31
2.3.2- Conception du questionnaire.....	31
2.3.3- Dépouillement et présentation des données.....	32
SECTION 2 : COLLECTE DES DONNEES, VERIFICATION DES HYPOTHESES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE.....	32
PARAGRAPHE 1 : ENQUETE, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC.....	32
1-1 De la préparation de l'enquête à l'analyse des résultats.....	32
1-1-1 Préparation et réalisation de l'enquête.....	32
1-1-2 Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	33
1.1.2.1- Présentation et analyse des données liées à la cause de l'absence d'obligation de résultats pour les responsables du centre.....	34
1.1.2.2- Présentation et analyse des données liées à la cause du manque de rigueur dans la planification des activités.....	35
1.1.2.3- Présentation et analyse des données liées à la cause relative à l'insuffisance de dispositif technique favorable à la GAR.....	36
1-1-3 Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	36
1.1.3.1- La vérification des hypothèses de l'étude.....	36
1.1.3.2- Degré de vérification de l'hypothèse n°1.....	36
1.1.3.3- Degré de vérification de l'hypothèse n°2.....	37
1.1.3.4- Degré de vérification de l'hypothèse n°3.....	37
1-1-4 Etablissement du diagnostic de l'étude.....	37
1.1.4.1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1.....	38
1.1.4.2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2.....	38
1.1.4.3- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3.....	38

PARAGRAPHE 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE	38
2.1- Approches de solutions	38
2.1.1- Approches de solutions au problème spécifique n°1	38
2.1.2- Approches de solutions au problème spécifique n°2	39
2.1.3- Approches de solutions au problème spécifique n°3	39
2.2- Conditions de mise en œuvre des solutions	40
2.2.1- Recommandations à l'endroit des autorités du centre	41
2.2.2- Recommandations à l'endroit du personnel du CePAG	42
CONCLUSION	45
BIBLIOGRAPHIE	48
ANNEXES	49
LISTE DES ANNEXES	50
TABLE DES MATIERES	54