



RÉPUBLIQUE DU BENIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN
MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

OPTION :
MANAGEMENT

FILIERE :
MANAGEMENT
DES SERVICES PUBLICS

Année Académique : 2014 – 2015

THEME :
**PRATIQUES MANAGERIALES DE LA DIRECTION
GENERALE DE LA REFORME DE L'ETAT (DGRE) :
ANALYSES ET PERSPECTIVES**

Réalisé et soutenu par :

Sylvie Diane A. SODJI

Sous la direction de :

Maître de stage :

Bernard E. HONGA

Directeur des Programmes de
Réforme Administrative

Directeurs de mémoire:

Nicaise MEDE

Professeur Agrégé de Droit Public

Mohamed ABDOU

Maître-Assistant des Universités
(CAMES)

AVRIL 2016

IDENTIFICATION DU JURY

- Président :** Pr Dr Pascal DAKPO
Socio-Anthropologue
Maître de Conférences des Universités du CAMES/UAC
- Vice-Président :** Madame Rufine AGBO
Administrateur Civil
Consultante indépendante en Administration Générale et
Territoriale et en Gouvernance et Développement Local
Directrice de Cabinet du Maire d'Abomey-Calavi
- Membre :** Monsieur Sègla LIHOUSSOU
Expert en Décentralisation et Gouvernance Territoriale

L'ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE (ENAM) N'ENTEND
DONNER NI APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS
ÉMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT être
CONSIDÉREES COMME PROPRES A
SON AUTEUR

DEDICACE

A:

- ▶ ma mère **Agathe SOMAKPO**, ce travail est le couronnement des sacrifices consentis.
- ▶ mon époux **Narcisse ADANDE**, toi qui m'as toujours soutenue, ce travail est le fruit de nos efforts conjugués.
- ▶ ma fille **Lorelle ADANDE**, que cette œuvre t'inspire la détermination, l'ambition et la persévérance dans la vie.
- ▶ mon frère **Patrick SODJI**, je dédie cette œuvre comme l'expression de toute mon affection.

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nos sincères reconnaissances vont à l'endroit de :

- Monsieur Nicaise **MEDE**, Professeur Agrégé de Droit Public à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) et Monsieur Mohamed **ABDOU**, Maître-Assistant des Universités, enseignant à l'ENAM, Directeur Général de la Réforme de l'Etat, pour leur volonté manifeste de diriger ce mémoire. Nous leur exprimons notre profonde gratitude ;
- Tous les professeurs de l'ENAM ;
- Tous les membres du jury pour leur disponibilité en acceptant d'apprécier ce travail aux fins de nous permettre de l'améliorer ;
- Monsieur Prosper **KOUKOU**, pour sa contribution à l'élaboration du mémoire ;
- Monsieur Bernard E. **HONGA**, notre Maître de stage, pour sa disponibilité et ses précieux conseils ;
- Tous les cadres de la DGRE pour leur disponibilité et leur collaboration à la réalisation de ce mémoire ;
- Monsieur Victorien **AGBESSI**, Chef de Service à la DGRE, pour sa contribution de qualité à la rédaction de ce mémoire.
- Messieurs Patrick Edgar **TCHOBO** et Pierre **LAWSON** pour leur soutien ;
- Tous les condisciples de la filière «Management des Services Publics : Cours du soir» et des autres filières de la promotion 2013-2014 (ÉNAM) pour l'ambiance de travail qui a régné entre nous durant toute la formation ;
- Toutes les personnes, qui de près ou de loin, nous ont assistée de diverses manières.

SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AOF	Attributions, Organisation et Fonctionnement
APE	Agent Permanent de l'Etat
ACE	Agent Contractuel de l'Etat
ANPE	Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi
DC	Directeur de Cabinet
DGRE	Direction Générale de la Réforme de l'Etat
DIVS	Direction de l'Innovation et de la Veille Stratégique
DPRA	Direction des Programmes de Réforme Administrative
DPRI	Direction des Programmes de Réforme Institutionnelle
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
MRAI	Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle
MTFPRAI	Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle
PSRAI	Plan Stratégique de la Réforme Administrative et Institutionnelle
PTA	Plan de Travail Annuel
SA	Secrétariat Administratif
SGM	Secrétariat Général du Ministère

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre	Page
Tableau 1	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	19
Tableau 2 :	Synthèse des approches théoriques par problème étudié	25
Tableau 3 :	Tableau de bord de l'étude	33
Tableau 4 :	Echantillon de la population mère	48
Tableau 5 :	Résultat de l'entretien	53
Tableau 6 :	Répartition des données relatives à la question 1	55
Tableau 7 :	Causes relatives au manque de définition de responsabilités	57
Tableau 8 :	Causes relatives au non-respect des principes et valeurs de la charte nationale de la gouvernance de développement du Bénin	59
Tableau 9 :	Tableau de synthèse de l'étude	69

LISTE DES FIGURES

N°	Titre	Page
Graphique 1 :	Effectif du personnel de la DGRE par catégorie	9
Graphique 2 :	Effectif du personnel de la DGRE par statut	11
Graphique 3 :	Analyse des causes relatives à la non évaluation de la performance du personnel	56
Graphique 4 :	Analyse des causes relatives au manque de définition de responsabilités	58
Graphique 5 :	Analyse des causes relatives au non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance de développement du Bénin	60

RESUME DE L'ETUDE

La Direction Générale de la Réforme de l'Etat (DGRE) est l'organe d'exécution de la politique de l'Etat en matière de réforme administrative et institutionnelle. A ce titre, elle doit impulser dans toute l'Administration publique béninoise l'utilisation de méthodes et outils modernes de gestion.

Le présent travail consiste à analyser les pratiques managériales afin d'en identifier les éventuelles insuffisances et proposer des mesures correctives.

En effet, l'examen de quelques pratiques managériales de la DGRE au cours de notre stage, nous a permis d'en relever un certain nombre :

- la non évaluation de la performance du personnel ;
- le manque de définition de responsabilités
- le non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance de développement du Bénin.

Ces problèmes spécifiques sont regroupés sous un problème général relatif aux mauvaises pratiques managériales. Face à cette situation, nous nous sommes fixés comme objectif général d'identifier et d'analyser les pratiques managériales en cours à la DGRE et de faire des propositions porteuses pour leur amélioration. Pour y parvenir, nous nous sommes fixés les objectifs spécifiques suivants :

- proposer des mécanismes pertinents d'évaluation de la performance du personnel ;
- proposer les conditions de définition des responsabilités ;
- d'identifier les conditions de mise en place d'une communication interne efficace et motivante

Dans la recherche des causes liées aux problèmes identifiés et dont la résolution nous a permis d'atteindre lesdits objectifs, nous avons formulé des hypothèses qui après vérification par des enquêtes, nous ont conduit à un diagnostic final sur la base duquel, nous avons proposé quelques solutions pour l'amélioration des pratiques managériales de la DGRE. Au nombre de ces solutions, nous pouvons citer :

- l'instauration d'entretien annuel d'évaluation ;
- l'élaboration et la mise en place de la fiche d'attributions, de la fiche de description de poste et de contrat d'objectifs ;
- la mise en place d'un système de communication interne.

Mots clés : DGRE– Pratiques managériales – MTFPRAI-Réforme

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DES PRATIQUES MANAGERIALES DE LA DGRE.....	3
SECTION I : Cadre physique de l'étude et observations de stage à la DGRE.....	4
SECTION II : Ciblage de la problématique.....	18
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	27
SECTION I : Cadre théorique : objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	18
SECTION II : Méthodologie adoptée	45
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE : RESULTATS ET ANALYSES.....	51
SECTION I : Analyse des résultats de l'enquête.....	52
SECTION II : Approches de solutions	62
CONCLUSION.....	70
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	71
ANNEXES	

INTRODUCTION

Depuis la Conférence des Forces Vives de la Nation de février 1990, l'ambition de réformer l'Administration béninoise a été réaffirmée. La volonté politique manifeste des Gouvernements successifs de faire de la modernisation de la fonction publique une réalité a motivé, la prise de plusieurs mesures pertinentes.

L'Administration doit être réformée parce que le monde et la société changent, parce que de nouvelles technologies apparaissent et que les administrations ne peuvent échapper, comme toutes les organisations, à la recherche de l'efficacité et de l'efficience.

Ainsi, la réforme de l'Administration publique et l'assainissement du cadre institutionnel national entrepris au Bénin dans ce contexte sont et demeurent en cohérence avec la dynamique globale que promeuvent les institutions régionales et sous régionales.

C'est pour coordonner l'ensemble des réformes entrant dans ce cadre, que le Gouvernement issu de l'élection présidentielle de 2006, a dédié un ministère à la réforme administrative et institutionnelle avec pour mission de réformer l'Etat à travers son Administration, ses institutions voire les organisations de la société civile etc.

Pour accomplir cette mission, des initiatives de réforme ont été engagées dans la perspective de rendre l'Administration publique plus efficace et performante en modernisant et en professionnalisant les services publics afin de les adapter aux exigences du monde moderne et aux défis qu'impose la satisfaction de ses usagers/clients.

Au titre de ces actions de réforme engagées après les états généraux de la fonction publique de 1994, nous pouvons noter :

- la clarification des missions de l'Etat ;
- la réorganisation des structures administratives à travers le décret fixant la structure type des ministères ;
- l'introduction des méthodes et outils de gestion axée sur les résultats et de gestion de temps ;
- la simplification des procédures ;

- l'élaboration de la charte nationale des principes et valeurs pour la gouvernance du développement du Bénin.

Après sept ans de mise en œuvre des actions de réforme, les résultats escomptés n'ont pas été atteints. Les effets des actions de réforme sont à peine perceptibles et le Ministère est mal perçu par les autres ministères et autres catégories d'acteurs à savoir : les citoyens, les syndicats, les institutions et organisations œuvrant dans le domaine de la gouvernance.

C'est dans ce contexte qu'un remaniement ministériel en 2013 a rattaché le volet réforme administrative et institutionnelle à la fonction publique.

Cette transformation institutionnelle a vu la création de la Direction Générale de la Réforme de l'Etat, qui est actuellement chargée d'impulser, de suivre et d'évaluer la mise en œuvre des réformes administratives et institutionnelles afin de faire de l'Administration béninoise un levier de performance et de développement.

Deux ans après, aucun changement majeur n'est noté. La réforme est toujours mal perçue et les autres acteurs administratifs n'acceptent pas facilement de voir la DGRE s'impliquer dans les actions de réforme de leur secteur. Toutes choses qui nous amènent à nous poser quelques interrogations : à quel niveau se situent les goulots d'étranglement ? Que faire pour y remédier ? Quel serait l'impact auprès des structures administratives, si la DGRE servait d'exemple de par ses pratiques de management.

Ces quelques préoccupations nous ont amené à orienter nos recherches, dans le cadre de la rédaction de notre mémoire sur le thème intitulé comme suit : « **Pratiques managériales de la DGRE : analyse et perspectives** ».

C'est pour mieux appréhender l'impact des pratiques managériales à la DGRE que la présente étude est réalisée. Elle est structurée en deux (02) chapitres :

- le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel et ciblage de la problématique des pratiques managériales de la DGRE ;
- le deuxième chapitre expose l'analyse des résultats de l'enquête, les approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

Ce chapitre présente sommairement le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle. Il décrit la Direction Générale de la Réforme de l'Etat à travers son historique, sa mission et ses attributions et évoque le ciblage de la problématique de notre étude.

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

Cette section est consacrée à la présentation générale du cadre institutionnel et organisationnel de l'étude et à l'état des lieux sur les pratiques managériales de la DGRE.

Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude

Avant la présentation proprement dite du cadre de l'étude, il convient de présenter sommairement le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MTFPRAI) dont relève la Direction Générale de la Réforme de l'Etat.

A- Présentation du MTFPRAI

Notre objectif est la structure de tutelle de la DGRE à travers d'une part, une brève présentation de ses mission et attributions, puis d'autre part, son organisation et son fonctionnement.

❖ *Mission et attributions*

Le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MTPFRAI) est né de la fusion en 2013 de l'ex Ministère du Travail et de la Fonction Publique et de l'ex Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle.

Conformément au décret n° 2014-037 du 29 janvier 2014 modifié par le décret n° 2015-558 du 06 novembre 2015 portant attributions, organisation et Fonctionnement du Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle, le MTFPRAI a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de travail, de la fonction publique,

de la réforme administrative et institutionnelle et du dialogue social, conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux vision et politique de développement du Gouvernement.

Son domaine de compétences qui couvre la définition, la mise en œuvre, le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de travail, de fonction publique, d'impulsion des initiatives de réforme, leur coordination, leur accompagnement et leur suivi-évaluation ainsi que la promotion de la bonne gouvernance et du dialogue social, peut se regrouper autour de cinq axes principaux à savoir :

- politique de travail ;
- politique de la fonction publique ;
- réforme administrative ;
- réforme institutionnelle ;
- dialogue social.

❖ *Organisation et fonctionnement*

Pour ce qui est de la structure du MTFPRAI, elle est l'objet de l'article 6 du décret ci-dessus cité. Ainsi, le MTFPRAI comprend :

- le Ministre ;
- les services et personnes directement rattachés au Ministre ;
- le Cabinet du Ministre comprenant le Directeur de Cabinet, son adjoint et cinq Conseillers techniques ;
- l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les Directions centrales ;
- les Directions techniques et les Directions départementales ;
- les organismes sous tutelle.

Les directions techniques sont regroupées en quatre (04) directions générales à savoir :

- la Direction Générale du Travail (DGT) qui est chargée entre autres de concevoir et d'élaborer les textes législatifs, réglementaires et conventionnels en matière de travail, de main d'œuvre et de sécurité sociale, de promouvoir les relations internationales dans le domaine du travail et le dialogue social ;

- la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) dont certaines attributions sont liées à la gestion prévisionnelle du personnel de l'Etat, au recrutement des agents de l'Etat, au suivi des carrières des agents de l'Etat et à la mise en œuvre du système de dotation des hauts emplois techniques ;
- la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) qui est l'organe de mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de formation et de valorisation des ressources humaines ;
- la Direction Générale de la Réforme de l'Etat (DGRE) qui assure la conception, l'impulsion, la coordination et le suivi évaluation des politiques et des stratégies de l'Etat en matière de réforme administrative et institutionnelle au plan transversal et sectoriel.

Qu'en est-il réellement du cadre de l'étude ?

B- Cadre institutionnel de la DGRE

Il s'agira ici de présenter la DGRE à travers son historique, ses missions et attributions, puis de rendre compte de sa structure organisationnelle.

❖ *Historique, mission et attributions de la DGRE*

La situation peu reluisante de l'Administration publique béninoise depuis 1960 a conduit les différents gouvernements qui se sont succédés à prendre une série de mesures en vue d'apporter des solutions aux tares qui ont été constatées.

Pour leur amélioration et leur actualisation, ces mesures ont connu à travers le temps, plusieurs mutations :

Dès 1990 :

La Conférence nationale des Forces Vives de la Nation marque un tournant important dans l'évolution institutionnelle au Bénin. Elle préconise la convocation des États Généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative pour débattre, entre autres, des conditions de l'instauration d'une administration de développement.

La tenue effective des États Généraux de la Fonction Publique en décembre 1994 a permis au gouvernement d'adopter réellement un programme de réforme en

mettant en place, par décision prise en Conseil des Ministres, le dispositif institutionnel devant conduire les activités de réforme sous tous ses aspects. Ceci est traduit par l'élaboration du Document-Cadre de la Réforme Administrative au Bénin édité en juin 2000 dont le plan d'actions était exécuté par la Direction Générale de la Réforme et de la Modernisation de l'Administration, bras opérationnel du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative.

En 2006 :

Malgré ces différentes mesures, la situation institutionnelle et socioéconomique à la veille de l'élection présidentielle de mars 2006 reste caractérisée par des difficultés de prise en charge de la problématique de développement sous toutes ses formes, notamment : la gouvernance, l'éducation, la santé, l'environnement, la sécurité publique, la sécurité alimentaire, l'énergie etc. Ceci conduit à une persistance de la pauvreté et hypothèque de plus en plus le développement, toute chose qui limite la compétitivité de l'économie béninoise dans un contexte de mondialisation.

Au regard de ces préoccupations, la reconstruction de l'Administration publique est apparue comme l'axe majeur des Orientations Stratégiques pour le Développement (OSD). La réforme de l'Administration est alors perçue comme catalyseur de la réforme de l'Etat et facilitateur du développement du secteur privé, créateur de richesse. C'est certainement pour cette raison que le Chef de l'Etat, par décret n° 2006-178 du 8 avril 2006, a créé le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI) pour impulser, coordonner, accompagner, suivre et évaluer les initiatives de réforme dans toute l'Administration publique.

Depuis 2013 :

Suite au remaniement ministériel du 08 octobre 2013, le Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle a été créé. Cette transformation institutionnelle a vu naître la Direction Générale de la Réforme de l'Etat par décret n° 2014-037 du 29 janvier 2014 et dont les modalités de fonctionnement arrêté n° 030/MTFPRAI-DS/DC/SGM/DGRE/SA du 16 juin 2014 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la DGRE. Elle prend désormais en charge les fonctions dévolues à l'ex-MRAI.

Conformément aux dispositions de l'article 3 de cet arrêté, la Direction Générale de la Réforme de l'Etat est l'organe d'exécution de la politique de l'Etat en matière de réforme administrative et institutionnelle.

A ce titre, elle est chargée de :

- élaborer les normes, procédures et standards de performance ;
- accompagner et appuyer la mise en œuvre des réformes ;
- observer et analyser les réformes ;
- promouvoir l'éthique et coordonner la bonne gouvernance.

Elle est dirigée par un Directeur Général chargé d'assurer la coordination des activités des directions techniques placées sous son autorité. Le Directeur Général est assisté d'un adjoint nommé par arrêté du Ministre.

❖ *Structure organisationnelle et ressources de la DGRE*

La Direction Générale de la Réforme de l'Etat comprend un secrétariat et trois (03) directions techniques à savoir :

✓ *La structure organisationnelle*

✚ □ **Le secrétariat de la Direction**

Placé sous l'autorité du Directeur Général de la Réforme de l'Etat, il constitue la mémoire de la direction. Il est subdivisé en deux (02) divisions : la division du courrier arrivée et celle du courrier départ et la division de la saisie et de la reprographie.

✚ □ **La Direction des Programmes de Réforme Administrative**

Elle est l'organe chargé de la conception, de l'impulsion, de l'accompagnement, de la coordination et du suivi-évaluation des politiques et des stratégies de l'Etat en matière de réforme administrative au plan transversal et sectoriel.

✚ □ **La Direction des Programmes de Réforme Institutionnelle**

La Direction des Programmes de Réforme Institutionnelle est une structure d'accompagnement, d'impulsion, de coordination et de suivi-évaluation des actions de réforme entreprise ou à entreprendre au niveau des institutions.

La Direction de l’Innovation et de la Veille Stratégique

Elle est la structure de recherche, d’analyse stratégique, de productions d’informations et de la veille stratégique sur les réformes administrative et institutionnelle. La DIVS a également pour attributions, la promotion des réformes pour une grande visibilité et lisibilité des actions entreprises.

Outre le secrétariat, chaque direction technique comprend deux (02) services techniques subdivisés chacun en deux divisions.

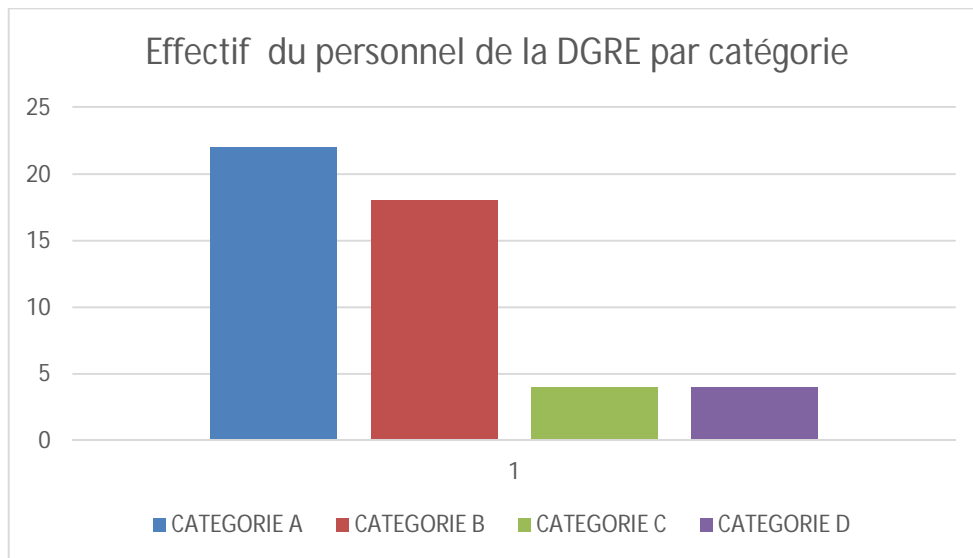
✓ *Les ressources*

Les ressources de la DGRE sont composées du personnel, du matériel et des moyens financiers mis à disposition par la structure faîtière c’est-à-dire le MTFPRAI.

Les ressources Humaines

La DGRE utilise diverses catégories de personnel à statuts variés. Ainsi, on y distingue les Agents Permanents de l’Etat (APE), les Agents Contractuels de l’Etat (ACE) les stagiaires (ANPE) et les jeunes volontaires de même que les stagiaires académiques. L’ensemble des différentes catégories constitue un effectif de cinquante-trois (53) agents. Cependant, pour avoir l’effectif réel, nous allons soustraire les stagiaires de l’ANPE, les volontaires et les stagiaires académiques, d’autant plus qu’ils ne sont pas des agents de l’Etat et que leur présence dans la structure varie d’un (01) à vingt-quatre (24) mois. L’effectif réel de la DGRE est donc de trente-six (36) agents.

Les graphiques ci-dessous mettent en relief la composition de l’effectif global du personnel de la DGRE.



Graphique 1 : Effectif du personnel de la DGRE par catégorie

Les ressources matérielles et financières

Les ressources matérielles sont constituées de deux véhicules, de consommables informatiques, du matériel mobilier et de bureaux. Il est à remarquer que presque tous les ordinateurs et photocopieurs sont défectueux. La DGRE ne dispose que d'un appareil photocopieur qui tombe souvent en panne. Le Directeur Général et son adjoint ne disposent pas de véhicules de service.

Quant aux ressources financières, elles proviennent pour l'essentiel du budget national et s'élèvent à quatre cent trente un millions huit cent quatre-vingt quatre (431.884.000) en 2014 et trois cent quatre-vingt-sept millions deux cent vingt (387.225.000) francs CFA en 2015.

La DGRE a bénéficié également de subventions du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) d'un montant s'élevant à cent (100) millions de francs CFA en 2014 et 2015.

Paragraphe 2 : Observations de stage

L'examen de l'état des lieux nous a fait découvrir les atouts dont dispose la DGRE ainsi que ses faiblesses. L'ensemble des forces et faiblesses de notre cadre d'étude nous permettront d'établir l'inventaire de ses capacités organisationnelles.

A- Etat des lieux

Dans cette partie, les observations faites sont regroupées en quatre (04) grands centres d'intérêt relatifs :

- à la mission de la DGRE ;
- aux ressources humaines ;
- aux outils,
- à l'évaluation du personnel ;
- aux valeurs prônées par la structure
- aux conditions de travail.

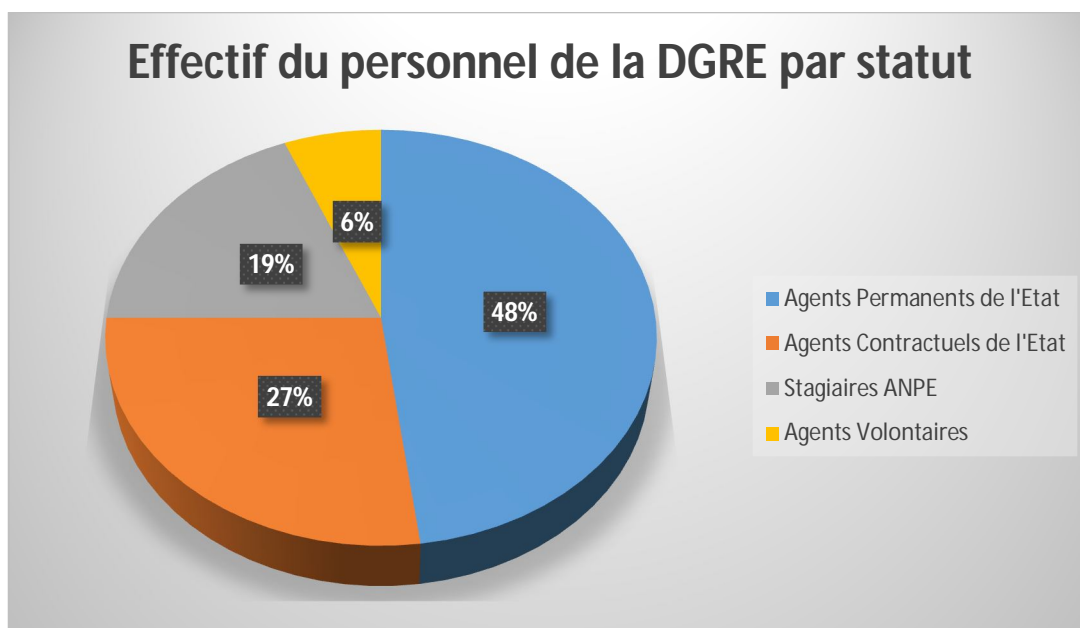
❖ *Mission, ressources humaines et outils de management de la DGRE*

✓ **Mission**

La DGRE a consenti des efforts pour assurer sa mission de conception, d'impulsion et de suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de réforme administrative et institutionnelle. Mais la mise en œuvre n'est pas sans difficultés. La DGRE de par son positionnement dans la structure organisationnelle de l'Administration, ne dispose d'aucun moyen de pression pour la mise en œuvre effective des actions de réforme par les structures administratives. Les autres acteurs administratifs qui doivent mettre en œuvre les actions de réforme engagées ainsi que les outils techniques, s'y opposent en raison des intérêts personnels. Nous notons donc la résistance au changement que devraient induire les actions de réforme. A titre illustratif, le guide et les outils adoptés en Conseil des ministres pour la nomination par appel à candidature des cadres aux hauts emplois techniques de la fonction publique n'ont jamais été utilisés.

Cette situation engendre d'une part, **une faible visibilité des actions de réforme** menées par la DGRE. En effet, les actions de la DGRE ne sont pas remarquables, ce qui conduit à penser que c'est une structure inutile. D'autre part, elle conduit à un **manque d'autorité** du MTFPRAI à qui, il est difficile d'intervenir auprès des autres ministères qui n'acceptent pas facilement de le voir s'impliquer dans la réforme de leur secteur.

✓ **Ressources humaines**



Graphique 2 : Effectif du personnel de la DGRE par statut

Source : Réalisé par nous même

Il ressort du graphique n°2 qu'à côté des stagiaires, les cadres de la catégorie A constituent un effectif non moins important de la DGRE. Cela se justifie par le fait que la DGRE est une structure de réflexion prospective et d'analyse stratégique, susceptible d'induire une amélioration de la performance de l'Administration publique.

Toutefois, au regard de la complexité des tâches à accomplir dans le cadre de de l'impulsion et de la mise en œuvre des actions de réforme, la DGRE doit disposer de cadres de conception dans tous les domaines de l'Administration.

✓ Outils de management

L'existence d'une structure est consacrée par les textes juridiques qui la créent et l'organisent. La prise de l'arrêté n°030/MTFPRAI/DC/SGM / DGRE/SA du 16 juin 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGRE révèle **l'existence de textes juridiques.**

A cela s'ajoute l'élaboration de manuel de procédures qui constitue un ensemble d'indications données pour une bonne exécution des tâches. Deux (02) directions techniques parmi les trois qui composent la DGRE disposent d'un manuel de procédure. **Nous pouvons conclure à l'existence de manuel de procédures à la DGRE.**

Cependant, n'étant pas disponibles dans tous les services, ils ne sont pas d'une grande utilité. Une bonne partie du personnel n'a donc pas accès à ce document de gestion et par conséquent n'y maîtrise pas grande chose. **Les manuels de procédures des directions techniques de la DGRE ne sont donc ni largement diffusés, ni appliqués.**

Lors du stage, nous avons observé **la disponibilité de documents retraçant les grandes réformes** introduites dans l'Administration publique et dont la mise en œuvre effective devrait contribuer à l'amélioration de la performance de l'Administration à savoir le **Répertoire des Hauts Emplois Techniques, la Charte Nationale pour la Gouvernance du Développement du Bénin et le document de clarification des missions de l'Etat.**

L'un des objectifs de la DGRE est l'implantation de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans toute l'Administration publique. La mise en œuvre de la GAR appelle l'adoption de ses outils et méthodes dont l'élaboration et le suivi d'un Plan de Travail Annuel. A ce titre, chaque direction doit communiquer trimestriellement à la Direction de la Programmation et de la Prospective de son ministère, un rapport d'activités qui permet de rendre compte de l'évolution des activités eu égard au PTA. La DGRE s'y conforme ; **ce qui prouve l'existence d'un PTA.**

Dans l'atteinte des objectifs d'une organisation, le PTA joue un rôle essentiel en matière de planification. Son importance est encore plus perceptible dans la dynamique de la GAR. Mais dans la mise en œuvre de la GAR, le PTA ne constitue pas le seul outil, il faut au préalable définir et attribuer aux responsables et aux cadres, les lettres de mission, les contrats d'objectifs et les tableaux de bord. Seul le DGRE dispose d'une lettre de mission ; celle-ci n'a pas été déclinée en contrats d'objectifs pour les collaborateurs. **Nous notons ainsi l'absence de contrats d'objectifs.**

Cette situation engendre une absence de contrainte dans l'exécution efficace et efficiente des tâches. Au regard des observations précédentes, nous retenons **l'inapplication des outils de la GAR.**

L'élaboration d'un PTA nécessite la participation du personnel. Cette participation du personnel à une telle prise de décision ne peut se réaliser qu'à travers un système de communication approprié.

En effet, un système de communication est l'ensemble des outils et moyens mis en place pour assurer l'information et la communication au sein d'une organisation. Lorsqu'il est bien organisé, il constitue une source précieuse de motivation pour le personnel. **Nous n'avons pas observé la mise en place d'un système de communication.**

À la Direction Générale de la Réforme de l'Etat, bien que le Comité de Direction soit prévu pour se tenir au moins une (01) fois dans les textes portant attributions, organisation et fonctionnement de la structure, il est tenu très irrégulièrement, précisément deux (02) fois l'an. Quelques assemblées générales sont tenues sporadiquement sur décision du Directeur Général ou sur demande du représentant du personnel.

Des entretiens avec les agents, il ressort **l'inexistence de rencontres périodiques entre les agents, les chefs de services et les directeurs techniques** en vue d'échanger sur les difficultés liées à la gestion quotidienne des activités de leurs unités. Cette situation se traduit par une indifférence du personnel lors des prises de décisions et un cloisonnement des directions techniques de la Direction Générale.

En l'absence d'un cadre de concertation fonctionnel ou d'échange, les rumeurs ont tendance à prendre le pas sur l'information. Cela n'entretient pas la confiance, la qualité des relations humaines et le dévouement au travail. Nous notons alors **une défaillance de la communication interne.**

La tenue irrégulière des cadres de concertation induit également des impacts négatifs sur l'organisation des tâches entraînant comme conséquence des fois, un chevauchement de réunions pour les mêmes acteurs et un manque de coordination au top management et **une coordination des tâches peu fiable.**

En termes d'outils de management, il existe également la fiche de poste. Elle est la description des missions et des compétences liées au métier mais également au poste lui-même avec des précisions essentielles. Elle constitue un outil comportant la description des missions et activités assignées à un agent dans une structure. **Mais la DGRE ne dispose pas de fiche de poste.**

Cette situation fait ressortir l'existence de postes de chefs de division non encore pourvus, la responsabilisation de certains cadres à des postes de chefs de service

sans aucun acte administratif préalable. Nous n'avons pas pu obtenir à notre demande de fiche d'attributions ; cet outil qui sert à définir les responsabilités.

Certes, il existe un arrêté qui précise les attributions de chaque service et division, des manuels de procédures et pourraient donc servir comme preuve de responsabilisation. Cependant, ces documents ne sont pas appropriés à une définition de responsabilités. Nous concluons ainsi au **manque de définition de responsabilités**.

❖ *Evaluation, valeurs de la structure et conditions de travail*

✓ **Evaluation du personnel**

La fiche de poste sert pour l'évaluation du personnel ; cette dernière est l'acte par lequel un responsable hiérarchique apprécie le rendement de ses collaborateurs.

L'évaluation du personnel s'effectue sur la base de la fixation des objectifs qui devrait se faire à partir des responsabilités définies à chaque poste. Elle se déroule par un entretien annuel entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Cela aide à l'amélioration de la performance de l'Administration et à une gestion optimale des ressources humaines. Dans le nouveau contexte de management public, elle constitue un outil fondamental.

En matière d'évaluation du personnel, la DGRE applique le système de notation prévu par les dispositions du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat. Il s'agit là des notes affectées aux agents dans le cadre de leur avancement sans aucun objectif préalablement défini et de détermination d'outils modernes d'évaluation. Certes, une étude portant sur le mécanisme d'évaluation du rendement des agents de l'Etat est en cours, mais elle n'a pas encore été validée.

Or, en matière de réforme, l'évaluation du personnel nécessite la mise en place de méthodes et d'outils modernes d'évaluation. Au regard de ces constats nous pouvons conclure à **l'inexistence d'un système réel d'évaluation du personnel**.

✓ **Valeurs**

Une communication interne efficace favorise la mise en place d'une culture de service basée sur l'implication du personnel dans les prises de décision, le partage de la vision de l'organisation et de valeurs. Il faut remarquer que l'ex MRAI a élaboré une charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin qui prône les principes et valeurs que chaque acteur de la société doit incarner. En plus, des séances

de vulgarisation du contenu de la charte et de la portée ont été organisées à l'endroit des agents de l'Etat, de la société civile et des différentes couches sociales.

Pourtant certaines valeurs telles que l'abnégation, le travail bien fait et le sens élevé de responsabilité ne sont pas perceptibles dans le comportement de certains agents de la Direction. Nous n'avons pas observé une ardeur au travail chez certains agents. Nous posons alors le problème du **non-respect des principes et valeurs prônées par la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin**.

Le retard et l'absentéisme continuent de caractériser le comportement de bon nombre d'entre eux. Une observation des cahiers de présence montre un retard de trente (30) minutes voire une heure de temps. Cette situation est souvent relevée au cours des réunions portant sur les activités inscrites dans le plan de travail annuel de la direction. Nous n'avons cependant pas eu des preuves que des sanctions aient été infligées aux agents retardataires. **Nous notons ainsi une absence de sanctions.**

A cela s'ajoute la **démotivation de certains agents** qui cherchent des opportunités de départ de la structure.

✓ **Conditions de travail**

Concernant les conditions de travail, nous avons remarqué que le personnel travaille dans un bon cadre. Les **bureaux sont bien espacés et climatisés.**

S'agissant du **matériel informatique**, nous avons constaté l'existence d'outils informatiques au niveau de chaque service. Cependant, la DGRE ne dispose pas d'internet ni d'intranet. Comme conséquence, les échanges de fichiers électroniques entre agents se font par le biais des clés USB avec tous les risques de transmission de virus que cela comporte.

Il est également à signaler l'insuffisance de matériels d'équipement au niveau de tous les services de la direction. Plusieurs copieurs sont installés dans une même direction technique, mais aucun ne fonctionne. La dotation en encre pour les imprimantes et en feuille de papier A4 pour effectuer les photocopies et les impressions est très insuffisante. Les ressources financières allouées à l'achat de fournitures de bureau est d'un (01) million par trimestre. A titre illustratif, la DPRA ne dispose d'aucun appareil photocopieur et n'a reçu que deux cartouches d'encre pour

imprimantes pour l'année 2015. Il est à noter donc **une insuffisance de fournitures et d'équipements de bureau.**

Au cours du stage, nous avons remarqué **une bonne collaboration et une bonne ambiance de travail** entre les directeurs et leurs collaborateurs.

Il ressort de tout ce qui précède que l'état des lieux de la capacité organisationnelle de la DGRE présente aussi bien des forces que des faiblesses qui peuvent être synthétisées ainsi qu'il suit :

B- Inventaire des capacités organisationnelles

Dans cette partie, il s'agit d'une part, d'inventorier les atouts et les problèmes de la DGRE.

➤ Inventaire des atouts

L'inventaire des éléments de l'état des lieux de base permet de dire que la DGRE dispose des atouts suivants :

- existence de textes juridiques ;
- existence de manuel de procédures ;
- disponibilité de documents de politique sur les réformes ;
- existence d'un PTA ;
- bureaux bien espacés et climatisés ;
- existence de matériel informatique ;
- bonne collaboration entre les agents ;
- bonne ambiance de travail.

➤ Inventaire des problèmes

Des observations de stage, nous pouvons dégager les problèmes ci-après :

- résistance au changement ;
- faible visibilité des actions de réforme ;
- manque d'autorité de la DGRE ;
- insuffisance quantitative du personnel ;

-
- manuels de procédures des directions techniques ni diffusés, ni appliqués ;
 - absence de contrats d'objectifs ;
 - non application des outils de la GAR ;
 - inexistence de rencontres périodiques entre les agents, les chefs de services et les directeurs techniques ;
 - absence d'un système de communication ;
 - défaillance de communication interne ;
 - coordination des tâches peu fiable ;
 - absence de fiche de poste ;
 - manque de définition de responsabilités ;
 - inexistence d'un système réel d'évaluation du personnel ;
 - non-respect des principes et valeurs prônées par la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin ;
 - absence de sanctions ;
 - démotivation de certains agents ;
 - insuffisance de fournitures et d'équipements de bureau.

Section 2 : ciblage de la problématique

La problématique se définit de manière sommaire comme l'ensemble des problèmes en résolution ou résolus par une étude. Dans cette partie, après avoir rappelé les problématiques possibles liées à notre étude, nous procéderons au choix de la problématique avant de déterminer les différentes séquences de la résolution de ce problème.

Paragraphe 1 : Identification et Choix de la problématique

A- Présentation des problématiques possibles

La synthèse des problèmes est ici regroupée en centre d'intérêts pour justifier le choix de notre thème.

A ce titre, les problèmes ont été regroupés en trois (03) centres d'intérêts et présentés ainsi qu'il suit :

Pratiues managériales de la DGRE : analyse et perspectives

Tableau 1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

N°	CENTRES D'INTERET	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES
1	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> - faible visibilité des actions de réforme entreprises par la DGRE - manque d'autorité de la DGRE - inexistence d'un système informatique en réseau (internet et intranet) 	Absence de leadership de la DGRE	Problématique du leadership de la DGRE
2	Motivation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - faible implication du personnel dans les prises de décision - morosité du climat social 	Insuffisance de motivation des agents	Problématique relative à la motivation des agents
3	Pratiques managériales	<ul style="list-style-type: none"> - non évaluation des performances du personnel - manque de définition des responsabilités - non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance de développement du Bénin 	Mauvaises pratiques managériales	Problématique relative aux pratiques managériales

Source : Notre étude 2015

Le tableau ci-dessus a permis de dégager trois (03) différentes problématiques qui se présentent comme suit :

- Problématique du leadership de la DGRE ;
- Problématique relative à la motivation des agents ;
- Problématique relative aux pratiques managériales de la DGRE.

Au regard de ces problématiques identifiées, il nous faudra choisir et spécifier celle qui fera l'objet de la présente étude.

B- Choix et spécification de la problématique

❖ Justification de la problématique

L'ensemble des problèmes identifiés au cours de la restitution des observations de stage nous amène à déduire que tous les centres d'intérêts représentent des problématiques sur lesquelles les autorités de la DGRE devront se pencher afin d'améliorer la performance et l'image de cette structure chargée d'impulser la réforme dans l'Administration publique.

Toutefois, nous ne pourrions pas les étudier toutes. Il apparaît nécessaire de faire le choix d'une problématique qui sera orientée non seulement par le souci de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation, mais aussi par notre volonté d'apporter une solution aux difficultés que connaît la DGRE en matière de management de l'organisation.

S'agissant de la première problématique, des études antérieures se sont appesanties sur le renforcement du leadership du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle.

Il s'agit à titre illustratif du mémoire de fin de formation de Monsieur Gérard ABIOLA sur la «Contribution au renforcement du leadership du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle ».

La DGRE ayant en charge actuellement la majeure partie de la mission autrefois confiée à ce ministère, les recommandations de cette étude pourraient être prises en compte par elle.

En ce qui concerne la problématique relative à la motivation du personnel, elle demeure un aspect commun à toutes les structures et a fait déjà l'objet de bon nombre de recherches et études.

Or, compte tenu du fait qu'aucune analyse des pratiques managériales de cette structure n'ait été faite auparavant, nous avons donc décidé de mener notre étude à partir de la problématique relative aux pratiques managériales.

❖ *Spécification de la problématique*

Comment faire pour asseoir de bonnes pratiques administratives susceptibles d'améliorer la performance de la DGRE et de la positionner comme modèle dans l'Administration publique ? C'est une question essentielle dans la gouvernance d'une organisation, surtout si celle-ci est chargée de mettre en œuvre les actions de réforme dans toute l'Administration afin de faire d'elle une Administration de développement.

Avec d'une part, la nécessité d'une réforme administrative proclamée depuis la Conférence des Forces Vives de la Nation de 1990 et les Etats généraux de la Fonction publique de 1994 et d'autre part, l'introduction de certains aspects du management privé dans l'Administration publique tel que la GAR qui inclue la reddition de compte, l'évaluation du personnel, la démarche qualité, la communication, il s'avère nécessaire que la DGRE s'approprie au maximum le concept du management public et ses corollaires.

En effet, les Etats Généraux de la Fonction Publique ont permis entre autres de poser la problématique de la réforme ainsi qu'il suit : "comment rationaliser l'appareil administratif dans toutes ses composantes, le rendre plus efficace et plus performant au service du développement, dans un contexte de démocratisation de la vie publique, de libéralisation de l'économie et en tenant compte des moyens limités de l'Etat ?".

La résolution de cette problématique a entraîné la fixation de certains objectifs et actions, qui sont consacrés par le document cadre de la réforme administrative au Bénin de juin 2000 et par le Plan Stratégique de la Réforme Administrative et Institutionnelle de 2012. Au nombre de ces objectifs, on peut citer :

- l'amélioration de la qualité de prestations publiques ;
- la rémunération basée sur le mérite ;
- la responsabilité au sens d'obligation de rendre compte ;

- l'ouverture de l'Administration aux valeurs et principes nouveaux.

L'atteinte de ces objectifs implique que les actions de réforme administrative s'inspirent des méthodes et outils du management public tout autant que l'application de pratiques modernes de gestion est fondamentale pour impacter positivement la performance de l'Administration.

Dans ce cadre, au nombre des actions de réformes mises en œuvre, il a été introduit certains aspects du management privé dans l'Administration publique telles que la reddition de compte, l'évaluation du personnel, la démarche qualité, la mise en place.

Cependant, aucun changement profond n'est encore perceptible dans l'Administration. L'application de certaines pratiques modernes de gestion est biaisée et n'aboutit pas au résultat escompté. Il en est ainsi par exemple de la persistance de la lourdeur des procédures, du piétinement dans la mise en place de la démarche qualité et bien d'autres.

Par ailleurs, les pratiques managériales telles qu'elles sont appliquées aujourd'hui à la DGRE, ne permettent guère de la différencier des autres structures administratives dont elle doit pourtant aider à améliorer l'organisation, le fonctionnement, les procédures administratives et la gestion des ressources humaines.

Aussi, est-il nécessaire d'analyser les pratiques managériales de la DGRE afin d'y apporter les contributions pour leur amélioration.

Il importe de souligner que notre étude se fera selon une approche de recherche-diagnostic. Il ne nous sera donc pas possible de prendre en compte tous les problèmes liés à cette problématique. Nous sélectionnerons donc ceux qui paraissent plus importants pour notre étude. Notre critère de sélection s'est basé sur le degré de complexité des problèmes spécifiques et du fait que certains sont les dérivés d'autres plus englobants.

Les problèmes spécifiques que regroupe la problématique relative aux pratiques managériales sont :

- **problème spécifique n°1** : non évaluation des performances du personnel
- **problème spécifique n°2** : manque de définition de responsabilité

- **problème spécifique n°3** : non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin

C'est dans le souci de contribuer à la résolution de ces problèmes spécifiques, que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « **Pratiques managériales de la DGRE : analyse et perspectives** ».

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Après la spécification de la problématique, il sera précisé la vision globale pouvant permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques et par voie de conséquence, le problème général identifié.

A- Approches génériques de résolution des problèmes

Actuellement les organismes publics se trouvent confrontés à un contexte évolutif et irréversible qui entraîne de nouveaux enjeux dont la mondialisation. Face à ce changement et aux objectifs qui en découlent, ils doivent mettre en place de nouvelles stratégies nécessitant un nouveau mode de gestion. La DGRE en tant que structure de réforme n'échappe pas à cette dynamique. Pour accroître sa performance, la DGRE doit améliorer ses pratiques de management.

Le problème général étant les mauvaises pratiques managériales de la DGRE, sa résolution passe par celle des problèmes spécifiques qui lui sont liés.

La résolution des problèmes spécifiques identifiés plus haut ne peut se faire que par l'amélioration des pratiques de management.

Approche générique liée au problème spécifique n°1

Concernant le problème spécifique n°1 relatif à la non évaluation des performances du personnel, retenons que l'ampleur des réformes devant être conduites par la DGRE requiert une nouvelle gestion des acteurs majeurs de ce changement.

L'évaluation du personnel actuellement se cantonne à la production de bulletins de notes et non à un entretien. Or, l'évaluation de la performance des collaborateurs est importante pour une meilleure orientation des agents vers les

objectifs de l'organisation. Elle nécessite donc la mise en place d'outils et de procédés que nous allons proposer.

Approche générique liée au problème spécifique n°2

Quant au problème spécifique n°2, nous pouvons dire que la définition de responsabilités permet une entente claire entre supérieur et collaborateur. Il faut que le supérieur hiérarchique et son collaborateur aient les mêmes perceptions des responsabilités de ce dernier par rapport à une fonction donnée. Lorsque les deux ne s'entendent pas sur les attributions du collaborateur, il n'y a pas de congruence.

Par conséquent, la responsabilisation nécessite la fixation des objectifs par l'établissement de contrat d'objectifs entre le collaborateur et son supérieur. La fixation des objectifs permet de guider le comportement. Elle clarifie le rôle de chacun, en focalisant l'effort de tous dans une direction précise. Ainsi, cela permet de réduire l'incertitude dans l'appréciation du collaborateur. La fixation des objectifs permet également de s'entendre sur les objectifs à atteindre pour éviter des malentendus. Elle est un outil essentiel de la gestion axée sur les résultats, qui constitue une dynamique dans laquelle doit s'engager toute organisation aspirant à la performance.

Pour résoudre ce problème, nous ferons référence à des approches génériques de description de poste, de fixation d'objectifs, de responsabilisation des agents.

Approche générique liée au problème spécifique n°3

Enfin, pour le problème n°3, il faut remarquer qu'outre la déontologie administrative enseignée aux agents de l'Etat et l'existence d'un code des valeurs de la Fonction publique, l'ex MRAI a élaboré une charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin qui prône les valeurs que chaque acteur de la société dont les agents publics doit incarner. En plus, des séances de vulgarisation du contenu de la charte et de sa portée ont été organisées au profit des agents de l'Etat, de la société civile et des différentes couches sociales.

Cependant, aucun changement n'est remarqué chez les agents.

Le retard et l'absentéisme continuent de caractériser le comportement de ceux-ci. La démotivation pour la mise en œuvre des actions de réforme s'observe de jour en jour, en raison pour certains, de la non visibilité des impacts des actions de réforme sur l'Administration publique. D'autres agents, estiment n'avoir pas souvent la primeur de

l'information et par conséquent, ne se sentent pas impliqués dans l'exécution des tâches.

Pour résoudre ce problème, il apparaît nécessaire d'adopter une stratégie de mise en place d'une culture de service public basée sur une communication interne efficace et motivante, l'application de sanctions positives et négatives.

B- Synthèse des approches théoriques et séquence de résolution de la problématique

✓ Synthèse des approches théoriques

Tableau 2 : Synthèse des approches théoriques par problème étudié

Nature spécifique	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1.	Non évaluation des performances du personnel	Approche basée sur la mise en place d'outils et de procédés d'évaluation du personnel
2.	Manque de définition de responsabilités	Approche axée sur la description de poste, de fixation d'objectifs,
3.	Non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin	Approche fondée sur une communication interne efficace et motivante

Source : Réalisé par nous même

✓ Séquence de résolution de la problématique

Dans le cadre de cette étude, la vision globale de résolution du problème repose essentiellement sur une démarche en dix (10) étapes réparties à savoir :

- formulation des objectifs de l'étude ;
- formulation des hypothèses ;
- élaboration du tableau de bord de l'étude ;
- revue de littérature ;
- choix du dispositif de collecte des données ;

- choix de l'outil d'analyse des données
- modèle d'évaluation ;
- analyse des données ;
- vérification des hypothèses ;
- formulation des suggestions et recommandations.

A large orange scroll graphic with a white border and decorative scroll ends on the left and right sides. The text is centered within the scroll.

CHAPITRE II :

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre nous exposons le cadre théorique de notre étude (première section) et la méthodologie adoptée (deuxième section).

Section 1 : Cadre théorique : objectifs, hypothèse et revue de Littérature

Cette partie sera consacrée d'abord aux objectifs ensuite aux hypothèses et enfin à la revue de littérature.

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude

Ce paragraphe aborde les objectifs de l'étude et fait ressortir les hypothèses qui sont formulées à partir des problèmes spécifiques.

A- Objectifs

Avant de présenter les objectifs, il convient de rappeler que le problème général à résoudre est relatif aux mauvaises pratiques managériales de la DGRE et que les problèmes spécifiques sont :

- non évaluation des performances du personnel ;
- manque de définition de responsabilité ;
- non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin.

Par conséquent, les objectifs sont déclinés en objectifs général et spécifiques.

L'objectif général de notre étude est d'analyser les pratiques managériales en cours à la DGRE afin de contribuer à leur amélioration pour une meilleure performance.

Sur le plan spécifique, il s'agit :

- de proposer des mécanismes pertinents d'évaluation de la performance du personnel ;
- de proposer les conditions de définition des responsabilités ;
- d'identifier les conditions de mise en place d'une communication interne efficace et motivante.

B- Hypothèses

Il convient de souligner qu'avant de formuler les hypothèses, il faudrait identifier les causes plausibles qui sont à la base des différents problèmes. Elles pourront être confirmées ou infirmées par nos enquêtes et seront classées par ordre d'importance croissante, au regard de chaque problème spécifique.

- **Causes et hypothèse liées au problème de la non évaluation de la performance du personnel**

Par rapport à ce problème, nous avons identifié trois (03) causes. Il s'agit :

- du manque de temps à consacrer à l'évaluation ;
- du caractère non obligatoire de l'entretien d'évaluation annuel dans la Fonction publique ;
- de la non définition de nouveaux mécanismes d'évaluation.

L'une des contraintes de l'évaluation de la performance du personnel est de disposer de temps pour les entretiens avec les collaborateurs. Or, la gestion quotidienne des problèmes dans l'Administration publique est telle qu'il n'existe pas une bonne planification des tâches ; ce qui peut ne pas permettre aux responsables hiérarchiques d'organiser un entretien d'évaluation avec leurs collaborateurs, encore que cet entretien d'évaluation n'est actuellement pas une exigence administrative.

Cependant, ces deux causes ne peuvent justifier la non évaluation de la performance du collaborateur, car si elle est prévue, elle sera planifiée et les dispositions pour la rendre exécutoire ne sauraient manquer.

A l'analyse et au regard de nos observations de stage, il apparaît que la non définition de nouveaux mécanismes d'évaluation est plus plausible car, aucun outil d'évaluation (fiche de description de poste, guide d'entretien, guide d'évaluation) n'existe au niveau de la DGRE.

En effet, après l'échec de l'introduction de la réforme sur l'avancement au mérite dû à la réaction des partenaires sociaux, aucune autre action allant dans le sens de la mise en place de cette pratique de gestion n'a été faite.

L'évaluation se fait par la notation du personnel sur les bulletins de notes, qui souvent, ne sont remplis qu'à l'approche de l'avancement de l'échelon. En examinant

cette pratique, le Professeur camerounais Benoît NDI ZAMBO déplorait la subjectivité, l'imprécision et le caractère vague des critères de notation des fonctionnaires africains au cours d'un séminaire organisé à Banjul (Gambie) du 26 au 30 mai 2003 sur l'évaluation de la performance et le développement du secteur public en Afrique.

Au regard donc de tous ces paramètres, nous formulons l'hypothèse suivante : **la non disponibilité de mécanismes d'évaluation explique la non évaluation de la performance du personnel.**

- **Causes et hypothèse liées au problème de manque de définition de responsabilités**

En analysant les raisons liées à l'insuffisance de définition de responsabilité, nous avons dégagé trois causes possibles :

- ignorance de la notion de définition des responsabilités
- absence des fiches de description des postes
- absence de contrats d'objectifs.

L'ignorance de la définition ne semble pas être une cause justificative ; le staff dirigeant de la DGRE est constitué de cadres supérieurs de l'Administration disposant de connaissances professionnelles pouvant leur permettre de savoir ce qu'est la responsabilité et son utilité.

Le stage effectué nous a permis de déceler la non description des postes. Certes, il existe un répertoire des hauts emplois techniques, mais à l'interne, aucune définition ne précise les fonctions de chaque agent.

La description des postes est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches de l'employé qui occupe un poste dans la structure concernée. C'est le moyen essentiel qui permet de clarifier les missions individuelles et leurs aspects collectifs.

La définition ou la fixation d'objectifs apparaît comme la base de toute relation hiérarchique, base sans laquelle le supérieur ne peut exercer un contrôle ou évaluer convenablement son collaborateur. Elle contribue à rendre responsable l'agent qui forcément doit répondre des actes posés dans l'accomplissement de ses fonctions et dans l'atteinte des objectifs à lui préalablement fixés.

Nous retenons l'absence de fiches de description de poste et de contrats d'objectifs comme étant plus à la base de la non définition des responsabilités car sans la description de poste, il ne peut y avoir de définition de responsabilité. De plus, sans un contrat d'objectifs, l'agent ne se sent pas responsable d'une reddition des comptes sur la performance de la structure. Par conséquent, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante : **le manque de définition de responsabilité est dû à la non disponibilité de fiches de description de poste et de contrats d'objectifs.**

- **Problème du non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin**

Après analyse du problème du non-respect des principes et valeurs de la charte nationale de développement du Bénin, nous avons pu identifier trois (03) causes possibles :

- communication interne peu efficace ;
- tenue irrégulière des cadres de concertation ;
- absence de sanctions.

Vouloir expliquer le problème du non-respect des principes et valeurs de la charte nationale de développement du Bénin par l'absence de sanctions n'est pas totalement faux, car, il apparaît que les retards, le manque d'abnégation souvent constatés et décriés par les autorités de la structure, ne font pas l'objet de sanctions à l'encontre des concernés. Même si la charte en question n'a pas prévu de sanction, il existe quand même dans la fonction publique, un code de déontologie administrative et une charte de la fonction publique qui peuvent être exploités. Mais cette cause ne nous paraît pas très plausible.

Quel effet une sanction peut réellement avoir sur un agent qui est démotivé par la mauvaise perception qu'ont les autres cadres de l'administration de la réforme et plus précisément de la pertinence des actions de réforme.

L'on serait tenté de dire que la tenue régulière des comités de direction pourrait permettre d'adopter des stratégies pour résoudre le problème. Mais la stratégie la plus efficace semble être une communication interne efficace et motivante.

En effet, la communication interne fait partie intégrante du management. Elle a pour rôle d'informer sur le cadre stratégique, de faciliter les échanges et bien sûr, d'accompagner les changements humains et professionnels. La communication interne vise à informer et à inciter le personnel à adhérer aux valeurs et à la politique organisationnelle véhiculée par la structure.

En retenant la 1^{ère} cause comme la plus pertinente, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante : **la faible communication interne est à la base du non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin**

Les hypothèses ainsi formulées se présentent comme suit :

► *hypothèse n°1*

La non disponibilité de mécanismes d'évaluation explique la non évaluation de la performance du personnel.

► *hypothèse n°2*

Le manque de définition de responsabilité est dû à la non disponibilité de fiches de description de poste et de contrats d'objectifs.

► *hypothèse n°3*

La faible communication interne est à la base du non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin.

Des objectifs, causes et hypothèses énoncés, il en résulte le tableau de bord ci-après.

Tableau 3 : Tableau de bord de l'étude

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau général		mauvaises pratiques managériales	analyser les pratiques managériales à la DGRE afin de contribuer à leur amélioration pour une meilleure performance.	-----	-----
Niveaux spécifiques	1	non évaluation de la performance du personnel	proposer des mécanismes pertinents d'évaluation de la performance du personnel	non définition de nouveaux mécanismes d'évaluation	la non disponibilité de mécanismes d'évaluation explique la non évaluation de la performance du personnel
	2	manque de définition de responsabilité	proposer les conditions de définition des responsabilités	non disponibilité de fiches de description de poste et de contrats d'objectifs	le manque de définition de responsabilité est due à la non disponibilité de fiches de description de poste et de contrats d'objectifs
	3	non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin	identifier les conditions de mise en place d'une communication interne efficace et motivante	faible communication interne	La faible communication interne est à la base du non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin

Source : Notre étude (2015)

Paragraphe 2 : Revue de littérature

Il s'agit ici de passer en revue, les concepts clés utilisés dans le mémoire ainsi que les approches utilisées par certains auteurs qui ont entièrement ou partiellement abordé les questions ci-dessus soulevées. Concrètement, la revue de littérature nous permettra de faire le point des connaissances antérieures sur les thématiques des problèmes spécifiques relevées.

A- Clarification des concepts fondamentaux

Il est important de clarifier quelques concepts en matière d'évaluation, de réforme, de management et de description de poste.

✓ **Evaluation**

L'évaluation d'après le dictionnaire de la langue française "le Robert", est l'action d'évaluer, de déterminer la valeur ou l'importance d'une chose ; c'est également porter un jugement de valeur.

En matière de gestion des Ressources Humaines (RH), l'évaluation peut être définie comme un processus formel et structuré qui permet de porter un jugement sur les activités exercées et les comportements d'un employé pendant une période donnée dans une entreprise ou une organisation.

✓ **Evaluation de la performance ou du rendement**

L'évaluation des ressources humaines fait appel aux notions d'évaluation du rendement ou de la performance. On peut définir la performance ou le rendement comme étant ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

L'appréciation des performances ou des compétences est un aspect essentiel du management pour une organisation. Elle sert de manière efficace à mesurer les contributions individuelles des employés. C'est « un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions » (MARTORY Bernard et CROZET Daniel, 2005).

L'évaluation de la performance soulève la question de la reconnaissance du mérite et la manière de l'objectiver. Elle vise comme objectifs de :

- favoriser la communication (entre l'évaluateur et l'évalué) ;
- motiver l'employé (reconnaître ses mérites) ;

- responsabiliser l'agent en lui fixant des objectifs dont il doit rendre compte.

✓ **Communication interne**

La communication interne est l'ensemble des actions d'information et de communication réalisée par la hiérarchie, le responsable de la communication ou des consultants qui mettent en œuvre les principes d'une politique de communication de l'entreprise.¹

✓ **Description de poste**

La description des postes est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches de l'agent qui occupe un poste dans la structure concernée. C'est le moyen essentiel qui permet de clarifier les missions individuelles et leurs aspects collectifs.

✓ **Management**

Au sens strict, le management est l'art de gouverner ou d'animer des équipes. Dans la langue anglaise courante « to manage » signifie « s'arranger » pour que cela marche, faire en sorte que cela aille. Dans cette acceptation, le management serait l'art ou la science de s'arranger pour que le résultat visé soit atteint, autrement dit, l'art ou la science d'être efficace.

Selon DRUCKER Peter (1989) :

« Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance».

D'après CHARON Jean-Luc et alli (2014) : « Le management se définit comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion pour conduire, piloter l'action des individus ».

¹MUCCHEILLI Alex, *Les sciences de l'information et de la communication*, 3eEd, Paris, Hachette, 2001.,p.66

✓ Management public

Le management public est la mise en œuvre de méthodes et de techniques visant à développer le pilotage de la décision publique. Il représente un champ d'études, d'expériences et de références pour l'amélioration de la performance des organisations publiques. Il contribue à la modernisation et à la légitimation de ces organisations après plusieurs décennies de remise en question de leur efficacité, voire de leur existence, par les approches néo-libérales.

✓ Pratiques managériales

Les « pratiques » se définissent comme tous les éléments qui constituent une communauté de pensées et d'actions en réponse aux problèmes rencontrés dans et par les organisations. Traiter des pratiques managériales dans cette étude revient à faire allusion aux nouvelles tendances, techniques, méthodes et cultures impliquant donc la stratégie d'organisation et de management et bien sûr la communication, tant interne qu'externe.

✓ Réforme

Elle est un processus de changement positif de comportements. (PSRAI 2011-2020).

Selon CAIDEN (1968) : « La notion de réforme est fondée sur la simple idée qu'il ne faut rien attendre des changements naturels et tous des moyens artificiels susceptibles d'améliorer un ordre donné de choses ».

✓ Réforme administrative

Elle est un ensemble d'actions sur les structures, les hommes et les valeurs, les normes, les procédures, les règles et les pratiques en vue d'une meilleure performance de l'Administration. (PSRAI 2011-2020).

Une réforme administrative est un changement conscient et réfléchi introduit dans un organisme ou un système public en vue d'améliorer sa structure, son fonctionnement ou la qualité de son personnel.

Selon KINZOUNZA Kitsoro (2012), la réforme administrative constitue l'ensemble des mesures destinées à permettre à l'Administration publique d'accomplir ses missions en tenant compte des critères (coût- efficacité) et de qualité.

✓ Réforme institutionnelle

La réforme institutionnelle est l'ensemble des actions qui tendent à modifier les modes d'organisation et de fonctionnement des différentes composantes aussi bien constitutionnelles, non constitutionnelles que traditionnelles de la société, aux fins d'établir une meilleure synergie devant assurer leur performance. Le champ de la réforme institutionnelle concerne :

- ✓ la performance et l'efficience dans les institutions ;
- ✓ la gouvernance économique, judiciaire et législative ;
- ✓ la réforme de chacune des institutions de l'État ainsi que leur mise en œuvre et leur suivi-évaluation ;
- ✓ la recherche de synergie dans la promotion du partenariat secteur public-secteur privé. (PSRAI 2011-2020).

B- Contributions antérieures

Dans cette rubrique, nous allons faire un inventaire des ouvrages lus des auteurs qui ont développé les concepts d'évaluation de la performance du personnel, de la description de poste, de fixation d'objectifs pour le personnel et de communication interne.

➤ Evaluation de la performance du personnel

Les termes « évaluation des performances ; évaluation du rendement, appréciation du personnel, sont autant de concepts utilisés par les auteurs en GRH et qui ont trait pour la plupart à un acte managérial connu aujourd'hui de toutes les organisations. Mais tous ces auteurs n'ont pas la même opinion sur leur utilisation. Certains trouvent nécessaire de distinguer les deux termes, d'autres pensent le contraire.

Selon CAMPOY E. et al. (2008), l'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise ; l'appréciation quant à elle, correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié.

Contrairement à lui, BOYER L. (2006) ne fait pas une différence entre les termes appréciation et évaluation quand il affirme que « ...l'appréciation des salariés (dite aussi évaluation des performances) fait l'objet d'une attention plus générale... ».

Eléonore MARBOT et al. (2007) ne font pas de distinction entre les termes « appréciation » et « évaluation », mais note l'ambiguïté qui existe encore entre ces termes. Elle indique à ce sujet que :

« les termes « appréciation » ou « évaluation » seront employés de façon indifférenciée...bien qu'un certain nombre de chercheurs, par exemple GALAMBAUD, explique que ces deux notions renvoient à des paradigmes d'actions et de pensées fort différents».

Etant donné qu'aucune dénomination précise en la matière n'est claire pour distinguer ces deux notions, nous utiliserons celles-ci de façon indifférente tout au long de notre travail, faisant référence cependant à la même réalité.

Il convient de préciser également que les termes évaluation de la performance et évaluation du rendement sont identiques. Le gouvernement du Canada le précise en appelant l'évaluation de performance « évaluation du rendement ».²

Il serait tout aussi primordial, avant toute chose, de rappeler ce qu'est une évaluation ou une appréciation des performances du personnel dans l'organisation. Autrement dit, nous nous devons de donner quelques définitions avancées par des auteurs qui ont écrit en la matière.

Par définition, l'évaluation du rendement est "l'acte par lequel un responsable hiérarchique effectue une appréciation formalisée du rendement de ses subordonnés.

LEVY-LEBOYER définit l'évaluation du personnel comme :

"une procédure qui a pour objet de porter un jugement sur la qualité des prestations effectuées par un agent durant une période déterminée, sur le niveau de ses aptitudes professionnelles ; de ses compétences, la procédure doit reposer sur des critères précis et sur des règles prédéterminées de manière à garantir l'objectivité de l'évaluation"

²Secrétariat du Conseil du Trésor, Québec

Pour GUILLOT-SOULEZ Chloé (2008),

« l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :- par une notation ;- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien... ».

Bernard MARTORY et Daniel CROZET (2007) définissent l'appréciation comme « un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions ».

Pour Tania SABA et al. (2008), l'évaluation du rendement peut être définie « comme un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné ».

Eric CAMPOY et al. (2008) perçoivent l'appréciation comme « l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié. Ces dispositifs d'appréciation ou « d'évaluation formalisée » conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité... ».

Retenons simplement que l'évaluation est le processus qui permet de vérifier la performance réalisée par l'agent, pendant une certaine période, et de prendre en conséquence des décisions selon que le travail ait été bien ou mal exécuté. Le supérieur hiérarchique vérifie donc si le collaborateur s'est bien acquitté de ses tâches.

L'évaluation de la performance soulève ainsi la question de la reconnaissance du mérite et de la manière de l'objectiver. Elle vise à favoriser la communication entre l'évaluateur et l'évalué, à motiver l'employé en reconnaissant ses mérites et à le responsabiliser, en lui fixant des objectifs dont il doit rendre compte.

Cette dernière assertion soulève la question de la fixation des objectifs de l'évaluation de la performance du personnel.

L'évaluation ou l'appréciation de la performance du personnel est réalisée au regard des attentes et objectifs communiqués en début d'année, en tenant compte du contexte organisationnel. Cette rétroaction permet de dresser un bilan des contributions

de chaque membre du personnel dans l'exercice de ses fonctions et de ses responsabilités. Elle peut porter notamment sur les contributions de l'employé aux résultats de l'organisation, sur la qualité de sa prestation de travail, sur ses mandats, ses tâches et sur le perfectionnement de sa compétence et de son expertise.

L'évaluation permet de faire un retour sur les comportements individuels ou collectifs et sur l'engagement du personnel à l'égard de l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Abondant dans le sens des objectifs de l'évaluation, CAMPOY (2008), précise que le manager poursuit un triple objectif lorsqu'il procède à l'évaluation du rendement de ses équipes.

Tout d'abord, l'évaluation lui permet « d'asseoir sa fonction d'encadrement et de légitimer son pouvoir hiérarchique » car de plus en plus, la relation manager-collaborateur est de moins en moins respectée au sens strict du terme, ce qui ne facilite pas les rapports au quotidien d'où l'importance de cet « espace-temps durant lequel cette relation est imposée ».

Le deuxième objectif fait état de la période privilégiée durant laquelle « le supérieur pourra recueillir des informations indispensables pour repérer d'éventuels dysfonctionnements », que ce soit en ce qui concerne la répartition des moyens humains et financiers, la dégradation du climat social, etc. Cet objectif est d'autant plus primordial que ces moments d'échanges et de mise au point entre manager et collaborateur sont rares car, il peut ne pas y avoir de contact régulier entre eux.

Dans le dernier objectif, le supérieur hiérarchique est désormais au courant des différents dysfonctionnements, réclamations, manquements... de son équipe après évaluation et il dispose donc du recul nécessaire afin de « mieux gérer son équipe pour la période à venir : amélioration de l'efficacité (par une meilleure allocation des ressources) et de l'efficacité (par une définition pertinente et actualisée des objectifs) de son équipe ». Il peut dans certains cas, se servir des résultats de ses collaborateurs afin de pouvoir atteindre ses objectifs car lui aussi peut être évalué sur la base de ces résultats.

C'est pourquoi, Martine EMERIAUD (2006), considère l'évaluation comme « véritable soutien pour le manager dans l'exercice de son management et lui permet

d'expliciter au collaborateur la stratégie de l'entreprise au travers des objectifs qu'il va lui assigner ».

Quant à DESFONTAINES (2007), parlant des objectifs de l'évaluation, celui-ci soutient qu'elle « vise à mesurer la capacité des membres du personnel à remplir leur poste. Elle vise aussi à fixer les objectifs de la période à venir ainsi que les moyens qui permettront d'atteindre ces objectifs (ex. : formation) ». L'évaluation est donc un exercice tourné à la fois vers le passé et vers l'avenir, afin de permettre une progression constante de la compétence du personnel.

Quand elle est conduite de manière transparente par le supérieur hiérarchique direct, l'évaluation est également une occasion d'échanges avec l'évalué, ce qui facilite les relations interpersonnelles et la bonne coopération. Pour que l'évaluation atteigne les objectifs cités ci-dessus, quelques conditions sont nécessaires.

Martine EMERIAUD note à ce propos que le manager a besoin d'outils tels que : la liste des métiers, l'analyse des postes de travail, le référentiel des compétences affectées du niveau requis afin de procéder à l'évaluation de ses collaborateurs. Elle relève aussi qu'il est déterminant pour le manager, de connaître l'état des compétences au sein de son entreprise car, cela lui servira efficacement pour lui permettre de conduire sa politique de gestion des ressources humaines et prévoir son budget en termes d'action de formation de ses collaborateurs.

En ce qui concerne les méthodes d'évaluation de la performance du personnel dans l'entreprise, elles sont actuellement variées. Les managers disposent de l'évaluation effectuée par le supérieur immédiat (par le n+1), de manière écrite ou non, au moyen d'un formulaire, d'un questionnaire ou d'une grille créée en interne ou en externe. Elle peut donner lieu à une notation consolidée lors de l'entretien. Cette évaluation est effectuée 2 à 3 semaines avant l'entretien d'évaluation.

Il existe également l'auto-évaluation, le 360° qui implique le salarié, ses collaborateurs et son supérieur, l'entretien individuel, l'entretien collectif et l'assessment center ou développement center, qui est une démarche davantage utilisée pour le recrutement, mais qui permet aussi d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données.

L'essentiel en ce qui concerne ces méthodes n'est pas de les transposer directement dans l'Administration publique, mais de les analyser et de retenir pour une structure administrative, la méthode qui peut lui être adaptée au regard de ses objectifs et de l'intérêt général qu'elle vise.

Dans cette optique, BATAL Christian (1998) précise que : « La démarche d'évaluation consiste à analyser les raisons qui peuvent expliquer les performances ou les contre-performances. Ce travail doit associer les personnes concernées par l'évaluation, car il s'agit d'organiser le dialogue, de confronter les perceptions respectives des causes de la bonne ou de la mauvaise performance ». 3

Il faut noter que la participation des évalués au processus d'évaluation est très importante pour la crédibilité de l'évaluation et l'acceptation des appréciations faites par l'évaluateur.

Dans cette logique, BERNATCHEZ Jean-Claude (2003) est convaincu de ce que l'efficacité d'un système d'évaluation dépend non seulement de la participation des évalués au processus mais aussi de l'objectivité des critères d'évaluation. C'est ce qu'il confirme si bien lorsqu'il affirme que : « l'objectivité des critères d'appréciation demeure un élément déterminant du succès d'un système d'appréciation des performances. Elle conditionne l'appréciation éthique des performances et l'adhésion du personnel au système mis en place »⁴.

➤ Définition des responsabilités

La planification du rendement suppose la définition et la clarification des responsabilités à travers la description des postes, la fixation d'objectifs et l'élaboration de plan d'actions.⁵

Outre l'élaboration de plan d'actions, la définition des responsabilités est liée à la description d'objectifs et de contrats d'objectifs.

³BATAL Christian (1998) : « *La gestion des ressources humaines dans le secteur public* », Tome 2, Editions d'Organisation.

⁴BERNATCHEZ Jean-Claude (2003) : « *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe* », Ed. D'Organisation, p. 89.

⁵CARON P., *Rapport du séminaire sur «Le Management stratégique dans les organisations : la planification pour quels buts et selon quelles méthodes ?* », Abidjan, juin 2001.

La définition des responsabilités est l'entente claire entre le superviseur sur ce qui est attendu du supervisé. Les relations conflictuelles naissent souvent en raison de la différence de perception des attentes du supérieur par rapport à son collaborateur. Cette situation engendre parfois les conflits, les frustrations et la baisse du rendement.

Pour pallier ces difficultés, il est important que dans une organisation, les responsabilités de chaque acteur soient clairement définies : d'où la notion de définition de poste de travail.

La définition de poste « consiste à déterminer les caractéristiques formelles et informelles des tâches qui vont être accomplies par les employés, y compris les relations interpersonnelles que l'on attend d'eux et les interdépendances que crée l'exécution de la tâche avec d'autres personnes situées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation ». (HELLRIEGEL D. et al. (2002).

La définition de poste de travail est consignée dans un document appelé description de poste. Ce document est un instrument de gestion et d'organisation.

La description de poste précise la raison d'être du poste, les activités du poste, les modalités d'exercice et les risques professionnels encourus, les conditions d'accès au poste, les conditions de travail particulières et les principales difficultés liées au poste. Elle permet une meilleure organisation du travail en attribuant à chaque agent des tâches précises et c'est sur cette base que se fera la fixation des objectifs.

Les objectifs sont « les résultats futurs que les individus, les groupes et les organisations souhaitent obtenir et cherchent à atteindre » (Richard M.D. cité par HELLRIEGEL D. et al (2002)).

La détermination des objectifs est un processus qui vise à améliorer le fonctionnement et l'efficacité de l'organisation en précisant les résultats souhaitables que les agents et les départements de l'organisation doivent s'efforcer d'atteindre.

En citant les raisons justifiant la détermination des objectifs, HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN (2002) affirment que « la fixation des objectifs engendre à la fois des gageures et des normes qui permettent de mesurer la performance des individus, des départements et de l'organisation ». Ils déterminent en partie les modèles à suivre dans le domaine de la communication, de la subordination hiérarchique, des rapports de pouvoir et de la division du travail.

Contrairement à CARON P (2001) qui lie la définition de responsabilité à la définition de poste et d'objectifs et au plan d'actions, ces auteurs pensent que « le processus de fixation des objectifs comprend la définition des domaines précis de la responsabilité du poste, la mise au point des normes de productivité dans chaque domaine et, autant que possible, la formulation d'un plan de travail qui permette d'obtenir les résultats désirés ».

Néanmoins, quel que soit le point de vue considéré, il existe une relation étroite entre la définition de responsabilité, la description de poste et la fixation d'objectifs ou contrat d'objectifs.

➤ **Communication interne**

La communication peut être définie comme « un ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner un sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun ». ⁶

Selon de nombreux auteurs, la communication interne est « l'ensemble des flux d'information à l'intérieur d'une organisation ». Mais, l'on pourrait retenir avec DUTERME Claude qu' "elle se réfère de plus en plus ces dernières années à une dimension plus construite, une action volontaire au sein de l'entreprise ; la gestion de l'information et dans sa version la plus élaborée, la recherche de consensus autour de ce qu'on appelle la culture d'entreprise" ⁷

Pour DETRIE Philippe et MESLIN-BROYEZ Catherine (2001): « La communication interne a pour rôle de donner du sens pour favoriser l'appropriation, donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun ».

Selon eux, l'absence de cohésion interne est flagrante dans le management de nombreuses organisations. Ils justifient cette situation par le fait que l'entreprise n'est pas une addition de compétence, mais une multiplication de compétences. Une seule erreur peut donc être préjudiciable à la performance de l'entreprise. Se fondant sur ces

⁶DETRIE P. et Broyez C. (2001), La communication interne au service du management, Ed. Liaison 2001

⁷DUTERME Claude (2002), *la communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, Editions De Boeck Université, p9

constats, ils assignent à la communication interne les rôles suivants : « encourager les comportements d'écoute, faire circuler l'information, faciliter le travail en commun, promouvoir l'esprit de coopération. En un mot, développer le sens du collectif ».

Il s'agit donc pour l'organisation de faire en sorte qu'à l'aide de la communication interne, ses membres mettent à sa disposition leurs compétences au service de l'action collective, qu'ils adhèrent à ses objectifs et valeurs, qu'ils s'imprègnent de sa culture.

Abondant dans ce sens, DECAUDIN et IGALENS (2013) pensent que la communication « se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction de solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur »⁸.

La communication interne résout les problèmes de motivation et de décloisonnement, car le décloisonnement implique non seulement de mettre en place physiquement des réseaux favorisant la circulation de l'information, mais également de vaincre des barrières comme tradition, des mentalités conservatrices ou les problèmes de langages. La communication s'attaque à la non transparence, à la résistance au changement.

SECTION II : METHODOLOGIE ADOPTEE

La méthodologie est l'ensemble des méthodes et techniques utilisées pour obtenir des résultats.

La démarche adoptée est celle hypothético-déductive qui consiste à construire préalablement à l'investigation, les hypothèses ou propositions théoriques issues du cadre conceptuel choisi. Elle est fondée sur la présentation des résultats de l'enquête liée à la collecte des données et la vérification des hypothèses de recherche.

Du point de vue qualitatif, nous procéderons à un diagnostic stratégique des pratiques managériales de la structure. Quantitativement, une analyse sera faite hypothèse par hypothèse.

⁸DÉCAUDIN Jean-Marc et IGALENS Jacques. (2013) *la communication interne. Stratégies et techniques*, Dunod, 3^{ème} édition

La méthodologie adoptée comporte une approche empirique (paragraphe 1) et une approche théorique (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Approche empirique

Elle nous permet de mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée. Elle fait ressortir les objectifs de la collecte des données, les méthodes de collecte des données, l'échantillon de la population à questionner, la spécification des données ainsi que le dépouillement, le traitement des résultats.

A- Objectifs et méthodes de la collecte des données

Nous identifierons les objectifs visés par notre enquête et ferons ressortir les méthodes par lesquelles nous avons pu accéder aux données.


➤ Objectifs

L'objectif général de cette enquête est de collecter les données nécessaires à la vérification des hypothèses dans le cadre de l'amélioration des pratiques managériales de la DGRE. Par cette démarche méthodologique, il s'agira, de façon spécifique, de voir si :

- la disponibilité de mécanismes d'évaluation explique effectivement la non évaluation de la performance du personnel ;
- le manque de définition de responsabilité est due à la non disponibilité de fiches de description de poste et de contrats d'objectifs ;
- la faible communication interne est réellement à la base du non-respect des principes et valeur de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin.

➤ Méthodes de collecte des données

Il existe deux méthodes de collecte de données : la méthode quantitative et la méthode qualitative. Prenant en compte, le sujet de notre étude, nous avons opté pour les deux méthodes qui comprennent : l'observation, l'entretien, le questionnaire et la recherche documentaire.

 Observation directe

Elle nous a permis de mieux apprécier les faits, les comportements, d'écouter les plaintes de certains agents et d'en tirer des conclusions utiles à la conduite de l'étude.


 Entretien direct

La vérification des hypothèses nous a amenée à utiliser la technique de sondage. Ce sondage est réalisé au moyen d'entrevue directe et de questionnaire.

Les entretiens directs ont eu lieu avec cinq (05) responsables de la DGRE sur la base d'un guide d'entretien (voir annexe n° 1). Nous nous sommes entretenues avec ceux-ci pour recueillir leur avis sur les questions d'évaluation du personnel, de description de poste, de contrats d'objectifs, de perte de valeurs.

 Enquête par questionnaire

Elle a permis d'élaborer un (01) questionnaire cohérent avec les problèmes spécifiques de notre recherche. Ce questionnaire a été administré aux enquêtés identifiés pour la collecte des données.

 Recherche documentaire

L'étude documentaire nous a permis de mobiliser les données nécessaires à l'analyse de notre sujet. A partir de cette technique, nous avons réalisé la revue littéraire en explorant les voies théoriques à suivre pour une bonne compréhension de notre sujet et compléter nos connaissances en matière de pratiques managériales et du management des services publics. Les ouvrages utilisés sont des documents orientés vers la réforme administrative, le management public, les outils et techniques de management, d'évaluation du rendement et du personnel.

Nous avons effectué la recherche documentaire au niveau de la bibliothèque de la DGRE et de l'ENAM.

Les données collectées à partir de l'étude documentaire ont été complétées par des recherches sur internet. La visite de quelques sites Internet et des moteurs de recherche tels que Google et Yahoo a permis d'avoir des informations sur le management, management public, l'évaluation du personnel, la communication interne et la description de postes.

B- Echantillon, dépouillement et traitement des résultats et limites de l'étude

Nous précisons l'échantillon de notre enquête, les outils à utiliser pour présenter les résultats et les limites de l'étude.

 Echantillon


La population concernée par notre recherche est composée de l'ensemble du personnel. Mais pour la fiabilité des informations et la précision des résultats, nous avons procédé à un échantillonnage des enquêtés, en nous limitant aux agents susceptibles de nous fournir des réponses exploitables. Nous avons retenu uniquement les agents régis par les textes législatifs et réglementaires de la fonction publique. Il s'agit des APE et des ACE.

Ainsi, la taille de notre échantillon est de 36 agents. Le tableau ci-après illustre l'échantillonnage de la population mère.

Tableau 4 : Échantillon de la population mère

CATÉGORIES	ÉCHANTILLON		
	PRÉVU	TOUCHÉ	TAUX REALISÉ (%)
DGRE	6	6	100
DPRA	11	9	81,82
DPRI	9	6	66,67
DIVS	10	9	90
TOTAL :	36	33	91,67

Source : Notre étude, décembre 2015

 Dépouillement et traitement des données

Les données recueillies, à la suite de cette enquête, seront dépouillées manuellement. Après le dépouillement, nous allons procéder à leur traitement à l'aide

des logiciels adaptés tels que Word et Excel pour les présenter dans un tableau statistique et faire l'analyse des résultats.

Limites des données collectées

Avant d'aborder les limites de l'étude, il est important de préciser que nous avons rencontré quelques difficultés. Ces difficultés sont liées à la circonscription des pratiques managériales au regard de leur diversité, à l'indisponibilité de certains enquêtés, à la négligence avec laquelle certains enquêtés ont renseigné le questionnaire et à la réticence à fournir les informations demandées.

En ce qui concerne les limites de l'étude, elles sont relatives à la réticence et à la négligence avec laquelle certains enquêtés ont répondu au questionnaire. Cette situation a induit une marge d'erreur **de**. Toutefois, elle n'affecte pas l'intérêt des données qualitatives collectées.

Paragraphe 2 : Approche théorique

Il s'agit de procéder aux choix des théories liées aux différents problèmes spécifiques et de présenter les normes et repères d'amélioration des situations de même que les seuils de décision.

A- Présentation des normes et repères d'amélioration de la problématique

Nous allons ici procéder au choix des normes et repères retenus pour la résolution de chaque problème spécifique. Il s'agit de faire ressortir les aspects visibles qui montreront qu'il y a amélioration du problème en résolution.

Problème de la non évaluation de la performance du personnel

Pour résoudre ce problème, nous retiendrons l'approche qui suggère les méthodes et l'utilisation d'outils et critères objectifs, dans le cadre de l'évaluation de la performance des ressources humaines.

Problème du manque de définition des responsabilités

Ce problème connaîtra une amélioration notable lorsque les postes seront décrits et que les objectifs seront fixés annuellement selon les méthodes requises.

◆ **Problème du non-respect des principes et valeurs de la charte nationale de la gouvernance de développement du Bénin**

La résolution de ce problème se fera par la détermination et la mise en place d'une politique de communication interne efficace et motivante pour les agents.

B- Outils d'analyse des données

Nous présenterons les seuils de décision qui nous permettent de vérifier chacune des hypothèses formulées dans notre tableau de bord.

Notre étude ayant trois (03) variables par problème spécifique, la cause retenue pour chaque problème spécifique après nos investigations sera celle conforme aux opinions émises par la majorité des répondants, soit la cause qui réunira au moins 50% des réponses. Au cas où aucun item n'aurait atteint le taux de 50%, il sera retenu tout item qui aura un poids significatif.

CHAPITRE III :

CADRE EMPIRIQUE : ANALYSES ET RESULTATS

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

Section 1 : Analyse des résultats de l'enquête

Nous abordons dans cette section, la présentation et l'analyse des résultats dans un premier temps. Cette étape nous a permis dans un second temps de vérifier les hypothèses émises et de dégager le diagnostic lié aux mauvaises pratiques managériales de la DGRE afin de proposer des solutions pour son amélioration.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats

Nous allons présenter ici les résultats de l'entretien avec les autorités de la structure et les données du questionnaire.

A- Résultats de l'entretien

Les résultats des entretiens avec les responsables de la structure se présentent comme suit :

Tableau 5 : Résultat de l'entretien

	Questions	Oui	Non	Justifications
1.	Les attributions de vos collaborateurs sont –elles précisées dans une fiche d'attributions ?		x	Il n'existe pas de fiches d'attributions. Cependant, les directions techniques disposent de manuels de procédures qui précisent les attributions des directions, services et divisions
2.	Les postes de responsabilités (chefs de service, chefs de division) ont-ils fait l'objet de fiches de description de poste ? En cas de réponse négative, qu'est ce qui justifie l'absence de fiche de description de poste ?		x	Mais il existe au niveau du Ministère des cadres organiques qui décrivent un tant soit peu les postes. Certes, cela ne remplace pas systématiquement la fiche de description de postes, mais ils peuvent permettre avec le manuel de procédures de définir la fiche de poste.
3.	Avez-vous établi cette année des contrats d'objectifs avec vos collaborateurs ? Si non, à quoi pouvez –vous attribuez cela ?		x	Il n'y a pas eu déclinaison de la lettre de mission adressée au Directeur Général vers les Directeurs techniques. Il n'y a pas eu de contrainte venant de l'autorité supérieure du Ministère
4.	Au cours de l'année, évaluez-vous la performance de vos collaborateurs ? Si oui, par rapport à quoi les évaluez-vous ? Si non, à quoi est due l'absence d'évaluation de la performance de vos collaborateurs		x	L'évaluation qui se fait est la notation des agents par l'entremise des bulletins de notes. L'absence d'évaluation de la performance est due à la non définition de mécanismes d'évaluation et à l'inexistence d'un cadre légal mettant en place un tel système d'évaluation. Il convient d'ajouter à cela l'environnement social (syndicats) qui n'est pas trop propice à la mise en place de cette pratique managériale
5.	Organisez-vous au moins un entretien d'évaluation avec vos collaborateurs avant la notation de leur bulletin de note chaque année ? Sinon, qu'est-ce qui empêche cet entretien d'évaluation ?		x	Juste une discussion avant la notation des bulletins. L'absence d'entretien d'évaluation est due essentiellement au manque de mécanismes d'évaluation
6.	Avez-vous remarqué le non-respect des principes et valeurs de la charte nationale de la gouvernance de développement du Bénin telles que l'abnégation, la présence et la ponctualité au poste ? Si oui, à quoi cela est-il dû ? - une communication interne peu efficace	x		Oui. Ce comportement est dû aussi bien à l'absence de sanctions qu'à l'absence d'une communication interne efficace.

	Questions	Oui	Non	Justifications
	- une tenue irrégulière des cadres de concertation - l'absence de sanctions			
7.	Quelles dispositions pensez-vous prendre pour assurer l'appropriation et le respect de ces valeurs par le personnel ?	-	-	Il faudra au prime abord définir un mécanisme de mise en œuvre des principes et valeurs de la charte. Ensuite, il faudra mettre en place un mécanisme efficace de contrôle de ponctualité et de présence au poste autre que le cahier de présence au poste. Il est important de poursuivre la sensibilisation du personnel. Enfin, il faut tout simplement définir et appliquer les sanctions

Source : Résultats de nos entretiens (décembre 2015)

Commentaire :

A l'issue des résultats obtenus et de l'analyse de ces derniers, nous remarquons l'absence d'outils et méthodes modernes pour la mise en place de bonnes pratiques managériales. Les responsables qui se sont prêtés à notre entretien ont reconnu la pertinence d'une mise en place de mécanisme de communication interne, d'évaluation de performance du personnel et de responsabilisation pour une structure chargée d'impulser la réforme administrative.

B- Résultats issus du questionnaire

La présentation et l'analyse des résultats du questionnaire ont été faites par rapport à chacun des problèmes en résolution.

- ❖ Présentation et analyse des données relatives à la non évaluation de la performance du personnel

Le point fait des différentes réponses apportées par les enquêtés révèle qu'il n'y a pas d'évaluation de la performance du personnel. Ils reconnaissent que même les critères fixés sur les bulletins de note ne sont pas réellement pris en compte dans

l'attribution des notes. Ceci donne lieu à une grande subjectivité et parfois au favoritisme.

A la question spécifique de savoir ce qui justifie la non évaluation de la performance du personnel, les réponses données par notre échantillon se présentent comme suit :

Tableau 6 : Répartition des données relatives à la question 1

Critères	Effectifs	Pourcentage (%)
Manque de temps à consacrer à l'évaluation	1	3,03
Caractère non obligatoire de l'entretien d'évaluation annuel dans la fonction publique	12	36,36
Non définition de nouveaux mécanismes d'évaluation	20	60,61
Autres	00	00
Total	33	100%

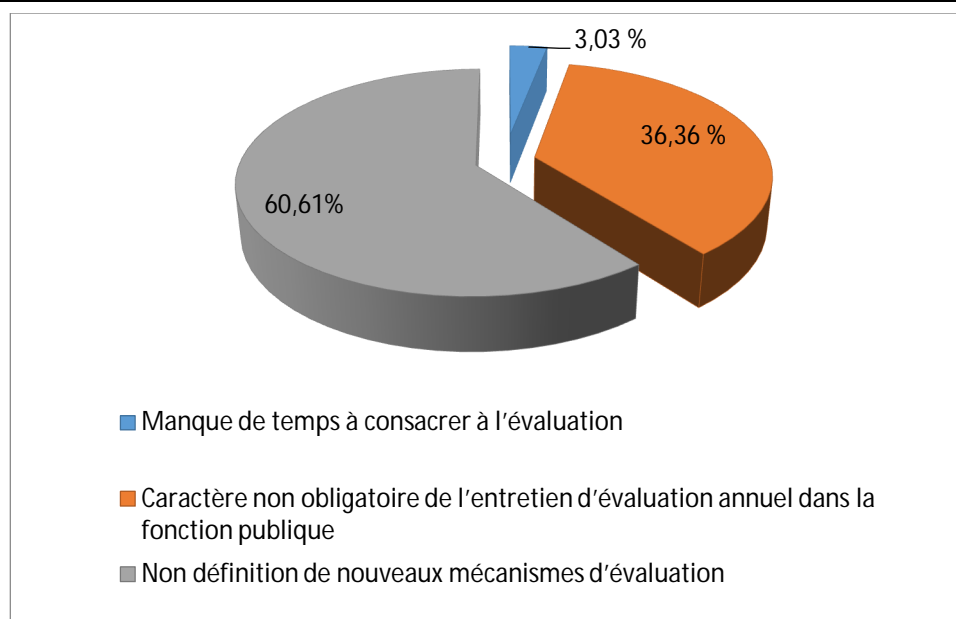
Source : résultat de nos enquêtes, décembre 2015

Commentaire :

La non définition de nouveaux mécanismes d'évaluation est à la base du problème n°1. Telle est notre affirmation. Elle se trouve effectivement confirmée par les données de l'enquête.

En effet, le tableau 7 nous montre que 60,61% des enquêtés affirment que la non évaluation de la performance du personnel est due à la non définition de nouveaux mécanismes d'évaluation du personnel. 36,36% ont indexé le caractère non obligatoire de l'entretien d'évaluation annuel dans la fonction publique tandis que les 3,03% restants ont indiqué comme cause le manque de temps à consacrer à l'évaluation.

Ces données sont représentées par le graphique ci-dessous.



Graphique 3 : Analyse des causes relative à la non évaluation de la performance du personnel

❖ **Présentation et analyse des données relative au manque de définition de responsabilités**

La majorité des enquêtés ne maîtrisent pas la notion de fiche d'attributions et le contrat d'objectifs. Selon eux, le manuel de procédures, le décret portant AOF et le PTA permettent déjà de savoir les attributions d'un agent et les objectifs qu'il doit atteindre au cours d'une année.

A leur demande, la collecte a permis de préciser ces notions. Ce qui leur a permis de reconnaître que les responsabilités ne sont pas définies. Cependant, leur avis divergent quant aux causes du manque de définition de responsabilités.

Tableau 7 : causes relatives au manque de définition de responsabilités

Critères	Effectifs	Pourcentage (%)
Ignorance de la notion de définition des responsabilités	3	9,1
Non disponibilité de fiches de description des postes	14	42,42
Non disponibilité de contrats d'objectifs	14	42,42
Autres (mauvaise volonté des autorités)	02	6,06
Total	33	100

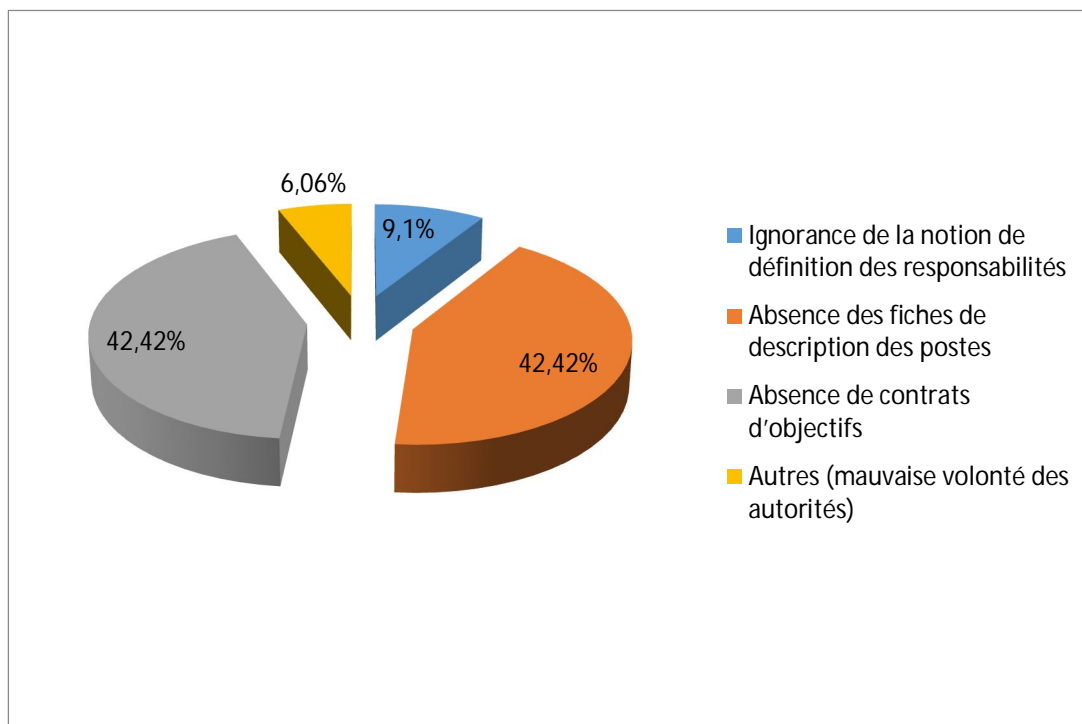
Source : résultat de nos enquêtes, décembre 2015

Commentaire :

Les enquêtes ont confirmé le constat de non disponibilité de fiches de description de poste et de contrat d'objectifs observé dans l'état des lieux de base. Nous l'avons expliqué, il ne peut y avoir de définition de responsabilité sans l'appropriation de ces deux outils.

À l'analyse des données du tableau 7, quatorze (14) personnes soit 42,42% ont répondu que la non disponibilité de fiches de description des postes est à la base du problème du manque de définition des responsabilités, 42,42% estiment également que le problème est dû à la non disponibilité de contrat d'objectifs. Nous avons mentionné préalablement qu'au cas où aucun item n'aurait atteint le taux de 50%, il sera retenu tout item qui aura un poids significatif. Les deux derniers items ayant le même pourcentage, ils seront tous deux retenus comme causes du problème de manque de définition.

L'importance relative de chacune des causes est représentée par le graphique suivant :



Graphique 4 : Analyse des causes relatives au manque de définition de responsabilités

❖ Présentation et analyse des données relatives au non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin

L'ensemble des enquêtés affirment qu'ils connaissent les principes et valeurs de la charte. La plupart reconnaît ne pas s'être approprié ces valeurs et principes. A la question de savoir ce qui explique le non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin, les résultats du dépouillement se présentent comme ci-après.

Tableau 8 : causes relatives au non-respect des principes et valeurs de la charte nationale de la gouvernance de développement du Bénin

Critères	Effectifs	Pourcentage
Faible communication interne	16	49
Tenue irrégulière des cadres de concertation	01	3
Absence de sanctions	15	45
Autres (manque de mécanisme de mise en œuvre de la charte)	01	3
Total	33	100%

Source : résultat de nos enquêtes, décembre 2015

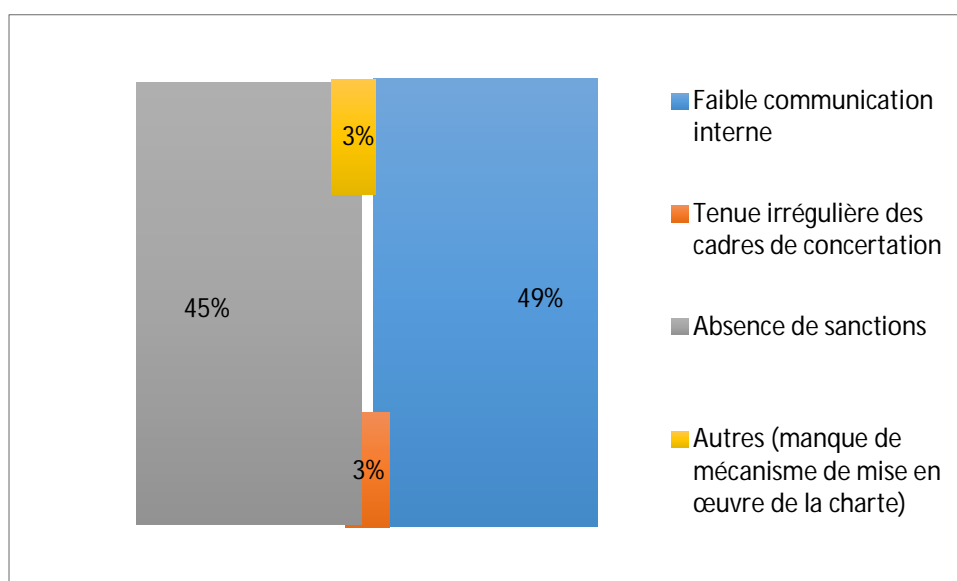
Commentaire :

Notre opinion était que seule la faible communication interne était la cause du problème n°3. Cependant, à l'analyse des données de notre enquête, nous notons qu'à la suite de cette cause fondamentale, 45 % des enquêtés ont identifié également comme cause l'absence de sanctions.

Les raisons évoquées sont que la communication interne est indispensable pour sensibiliser les agents à intégrer de meilleurs comportements dans l'exercice de leurs fonctions. Cependant, la sensibilisation ne peut être continue en ce qui concerne les valeurs.

Il est important que la structure mette en place des sanctions positives et négatives afin d'encourager les agents qui adoptent de bons comportements et de décourager par l'application de sanctions négatives ceux qui ne respectent pas les valeurs. Telle est également la vision des autorités interviewées. En analysant la pertinence des arguments avancés, nous retenons également comme cause l'absence de sanctions.

Le graphique ci-après donne un aperçu imagé de ces données.



Graphique 5 : Analyse des causes relatives au problème du non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

La vérification consiste à confirmer ou à apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données d'enquête pour enfin établir le diagnostic qui a pour base la confirmation des hypothèses. Aussi, présentons-nous hypothèse par hypothèse, la vérification et les éléments du diagnostic.

Pour éradiquer la ou les causes se trouvant à la base de problème spécifique, nous avons fixé comme seuil de décision la cause qui réunira au moins 50% des réponses. Nous avons également précisé qu'au cas où aucun item n'aurait atteint le taux de 50%, il sera retenu tout item qui aura un poids significatif.

A- Vérification des hypothèses

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

❖ Vérification de l'hypothèse 1

Prenant en compte les observations de stage, nous avons supposé que la non évaluation de la performance du personnel est due à l'indisponibilité de mécanismes d'évaluation.

L'analyse des données quantitatives de notre enquête, a montré que 60,61% des personnes enquêtées ont retenu la cause relative à la non définition de nouveaux mécanismes d'évaluation. Ainsi, notre hypothèse 1 est entièrement vérifiée.

❖ Vérification de l'hypothèse 2

De l'analyse faite des réponses obtenues aux causes se trouvant à la base du manque de définition de responsabilités et par rapport au seuil fixé, nous pouvons dire que ce problème est causé par l'absence de fiches de description de poste et de contrat d'objectifs. L'hypothèse 2 se trouve ainsi confirmée.

Nous pouvons alors établir le diagnostic suivant lequel : le manque de définition de responsabilités est dû à la non disponibilité de fiches de description de poste et de contrat d'objectifs.

❖ Vérification de l'hypothèse 3

En considérant les données quantitatives qui découlent de l'analyse des résultats, il s'est avéré que le non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin n'est pas seulement dû à une communication interne peu efficace. En dehors de cette cause, il y a aussi l'absence de sanctions.

Au regard des données de l'analyse, ces causes ont recueilli chacune respectivement 49% et 45%. Dès lors, l'hypothèse selon laquelle la communication interne peu efficace est à la base du non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin est partiellement vérifiée puisqu'une autre cause s'ajoute pour justifier le problème.

B- Etablissement du diagnostic

Le diagnostic sera établi en fonction de chaque problème spécifique.

❖ Etablissement du diagnostic 1

Se fondant sur les résultats de la vérification de l'hypothèse 1, nous pouvons désormais établir notre diagnostic en concluant que la non disponibilité de mécanisme d'évaluation explique la non évaluation de la performance du personnel.

❖ Etablissement du diagnostic 2

L'hypothèse 2 étant vérifiée, nous pouvons alors établir le diagnostic suivant lequel : le manque de définition de responsabilité est dû à la non disponibilité de fiches de description de poste et de contrat d'objectifs.

❖ Etablissement du diagnostic 3

L'hypothèse 3 étant partiellement établie, nous pouvons retenir désormais que la faible communication interne et l'absence de sanctions sont à la base du non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin.

La validation des hypothèses a permis d'identifier les réelles causes des problèmes spécifiques. Le diagnostic étant établi, il nous faut à présent proposer des solutions pour l'amélioration de ces pratiques managériales.

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

Rappelons ici que notre objectif général est d'analyser les pratiques managériales de la DGRE afin de contribuer à leur amélioration pour une meilleure performance. Pour ce faire, nous avons fixé des objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques et grâce auxquels nous avons formulé des hypothèses. La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain a permis de retenir des éléments de diagnostic.

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer des stratégies ou méthodes d'éradication des causes se trouvant à la base du problème. Nos solutions iront dans le sens de l'amélioration des pratiques managériales de la DGRE, ciblées par la présente étude.

A- Approches de solution au problème de la non évaluation de la performance du personnel

La résolution du problème relatif à la non évaluation de la performance du personnel passe par la mise en place d'un mécanisme d'évaluation.

L'évaluation de la performance du personnel conduit à l'analyse des résultats d'une activité d'une personne, à la comparaison de ses résultats aux objectifs préalablement fixés. Elle constitue un outil clé du management, une obligation au point où MONIE affirme que « aucune organisation n'a le choix entre évaluer ou ne pas évaluer son personnel »⁹.

L'évaluation de la performance doit viser l'établissement de principes reconnus par la DGRE et qui doivent orienter les différentes actions relatives à ce processus. Elle doit être sous-tendue par un mécanisme qui s'articule autour des éléments suivants : techniques, outils, critères et démarche suivre.

En termes de techniques d'évaluation, plusieurs choix sont possibles et peuvent être combinées. Aucune technique n'est meilleure que l'autre ; chaque méthode étant adaptée à un contexte, une stratégie ou un type de management.

Les techniques sont diverses, nous avons entre autres : le 360°, l'assessment, l'entretien individuel d'évaluation. A l'analyse, le 360° nous paraît la plus complète, parce qu'elle implique les pairs c'est-à-dire les collègues comme acteurs d'évaluation.

Cependant, un changement doit être progressif afin de ne pas créer des résistances au changement. Aussi, suggérons-nous l'entretien individuel d'évaluation, qui pourra être fait en décembre de chaque année afin d'établir un bilan annuel et de programmer avec l'implication du personnel d'autres objectifs à atteindre.

L'entretien d'évaluation est un outil de management de proximité. Il constitue un échange privilégié avec la hiérarchie au cours duquel l'agent a l'opportunité de s'expliquer, de justifier peut être un manque de comportement ou de se rassurer tout simplement. Cette technique a l'avantage d'être rapidement mise en œuvre, et d'un coût relativement faible. Il se base sur des fiches d'entretien que nous proposons à l'annexe 5.

⁹MONIER. (1986), « de l'évaluation du personnel au bilan annuel » éditions d'organisation, Paris

S'agissant des outils et critères, la DGRE a besoin de la fiche de description de poste, du référentiel des compétences. Elle doit procéder à la définition des critères d'évaluation dont les critères communs à toutes les catégories et ceux qui sont spécifiques à chaque catégorie de personnel et les aspects à évaluer pour chaque critère.

Quant à la démarche à adopter, la DGRE devrait suivre les étapes suivantes :

- définir les objectifs et les communiquer au préalable ;
- informer au préalable tous les acteurs concernés par l'évaluation ;
- préparer les documents relatifs à l'évaluation de la performance ;
- définir un plan de mise en œuvre et de suivi de l'évaluation qui comprend un calendrier des activités, les délais d'élaboration et/ou de révision des fiches d'évaluation, le nombre d'évaluations à effectuer au cours de l'année, la prise en compte des enseignements tirés des évaluations passées ;
- former le personnel et les supérieurs hiérarchiques au processus d'évaluation de la performance.

B- Approches de solution aux problèmes de manque de définition de responsabilités et de non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin

❖ Approche de solutions liée au manque de définition de responsabilités

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû à l'absence de certains outils d'organisation de travail. Pour ce faire, nous suggérons l'élaboration et la mise en place de la fiche d'attributions, de la fiche de description de poste et de contrat d'objectifs.

La fiche d'attributions ou fiche de description de fonctions précise la mission du poste en énumérant les tâches assignées au poste. Elle permet à chaque agent de connaître ses fonctions et leurs limites, ses responsabilités, les travaux qu'il peut exécuter et ceux dans lesquels, sa latitude décisionnelle est limitée. La fiche d'attributions est utilisée pour les postes à tâches répétitives tandis que la fiche de

description convient aux postes d'encadrement. Nous proposons à l'annexe n°6 un modèle des deux fiches.

La description de poste quant à elle, est un outil permettant à l'agent d'avoir une connaissance précise de son poste de travail. La fiche de poste est un outil de communication qui permet un dialogue personnalisé entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur.

Elle constitue également un outil de clarification, décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle à savoir : l'intitulé du poste, l'identité du titulaire du poste, la finalité du poste, le contexte, la mission, les activités et les compétences requises du poste.

La description du poste doit être réaliste et présenter une photographie actuelle du poste et non une situation idéale ou souhaitée.

L'élaboration de fiches de poste s'inscrit dans une démarche de gestion qualitative des ressources humaines. Un modèle simplifié de fiche de poste est proposé à l'annexe 7.

Quant à la fixation d'objectifs ou contrat d'objectifs, il est un outil de pilotage et de management des agents. Un objectif aide un collaborateur à savoir ce que son supérieur attend de lui. Pour qu'un objectif serve de guide et de repère dans l'accomplissement des tâches, il faut qu'il soit SMART (c'est-à-dire spécifique, mesurable, atteignable et temporel) comme l'indique le modèle proposé à l'annexe 8.

❖ Approche de solutions liée au non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin

Pour régler le problème lié au non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin, nous suggérons la mise en place d'un système de communication et l'application de sanctions.

La communication a entre autres objectifs de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs, de développer une appartenance à l'organisation. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel.

Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ (2001), dans leur publication intitulée « la communication interne au service du management, montrent qu'une communication efficace repose plus sur des comportements que sur des supports c'est-à-dire que sur les techniques.

Cependant, bien que reconnaissant la dimension managériale dans l'élaboration d'une stratégie de communication interne, il est nécessaire de mettre en place des supports de communication qui, nous semble-t-il, vont de pair avec les aspects comportementaux dans la transmission des informations.

Aussi, suggérons-nous de mettre en place avec l'appui d'un expert en communication, une communication ascendante et descendante avec les outils appropriés. A cela s'ajoute l'application de sanctions positives telles que les lettres de félicitations et d'encouragements aux agents ponctuels, assidus et présents au poste, l'inscription au tableau d'affichage. Quant aux sanctions négatives, elles sont à appliquer aux agents fautifs conformément aux textes en vigueur.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre et tableau de synthèse de l'étude

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

A- Conditions de mise en œuvre

Les solutions proposées ci-dessus ne trouveront leur efficacité qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leur mise en œuvre au sein de la DGRE.

❖ A l'endroit de la DGRE

Avant la validation des conclusions de l'étude portant sur la définition des outils d'évaluation des agents de l'Etat commandité par la DGRE, celle-ci doit sensibiliser son personnel à la mise en place d'un tel système au sein de sa structure ; la meilleure manière d'introduire une réforme étant de servir d'exemple.

L'implantation de meilleures pratiques de management implique l'engagement autant de la hiérarchie que des agents. En effet, les autorités de la DGRE doivent

s'engager à mettre en œuvre de mécanismes d'évaluation de la performance, à définir les valeurs de la charte que ses agents doivent incarner, à élaborer de mesures incitatives ainsi que des sanctions à appliquer aux agents fautifs.

Pour que chaque travailleur puisse améliorer sa performance et adhérer aux valeurs de la structure, il est très important qu'il sache clairement ce qu'il doit faire (objectifs), qu'il ait les moyens de le faire (ressources) et qu'il soit motivé pour le faire. La définition des objectifs, des niveaux de responsabilités sont à la charge de la hiérarchie. La DGRE de par le supérieur hiérarchique doit donc le plus tôt possible assurer la description des postes, élaborer et faire signer les contrats d'objectifs de l'année 2016 avec ses agents.

Soulignons que la mise en œuvre de ces outils passe par une politique de communication efficace. La communication interne est essentielle pour qu'un agent s'investisse dans son travail comme acteur et s'implique dans l'atteinte de la vision d'une organisation. Comment un agent pourrait-il œuvrer pour un objectif s'il n'est tenu au courant de rien ? Comment pourrait-il améliorer son rendement s'il n'a pas le feedback de la hiérarchie.

Il est important que la DGRE définisse un système de communication interne, que ses instances de concertation avec le personnel dont le Comité de direction se tiennent régulièrement tel que prévu par les textes qui le régissent.

❖ A l'endroit du MTFPRAI

A l'endroit du Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle, nous recommandons qu'il fasse un lobbying à l'endroit de la Cour Constitutionnelle et de la Présidence de la République afin que le nouveau statut des agents de l'Etat qui prévoit dans ses dispositions, l'évaluation de la performance des agents soit promulguée.

Le MTFPRAI devra également impliquer les autres structures administratives à la définition du mécanisme d'évaluation des agents afin que cette réforme ait un impact positif.

B- Tableau de synthèse de l'étude

Il est un tableau récapitulatif des travaux. Il comporte la problématique, les objectifs, les causes réelles se trouvant à la base des problèmes, les éléments du diagnostic et les solutions préconisées.

Tableau 9 : Tableau synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes	Diagnostic	Approche de solutions	
Général	<u>Problème général</u> Mauvaises pratiques managériales	<u>Objectif général</u> Analyser les pratiques managériales de la DGRE afin de contribuer à leur amélioration pour une meilleure performance	<u>Cause générale</u> -----	<u>Elément de diagnostic général</u> -----	<u>Solution générale</u>	
Spécifiques	1	Problème spécifique n°1	Objectif spécifique n°1	Cause spécifique n°1	Elément de diagnostic n°1	Solution n°1
		Non évaluation de la performance du personnel	proposer des mécanismes pertinents d'évaluation de la performance du personnel	non définition de nouveaux mécanismes d'évaluation	la non disponibilité de mécanismes d'évaluation explique la non évaluation de la performance du personnel	- Instauration d'entretien annuel d'évaluation -élaborations de référentiel de compétence - adoption d'une démarche d'évaluation
	2	Problème spécifique n°2	Objectif spécifique n°2	Cause spécifique n°2	Elément de diagnostic n°2	Solution n°2
		Manque de définition de responsabilité	proposer les conditions de définition des responsabilités	non disponibilité de fiches de description de poste et de contrats d'objectifs	le manque de définition de responsabilités est dû à la non disponibilité de fiches de description de poste et de contrats d'objectifs	élaboration et mise en place de la fiche d'attributions, de la fiche de description de poste et de contrat d'objectifs
	3	Problème spécifique n°3	Objectif spécifique n°3	Cause spécifique n°3	Elément de diagnostic n°3	Solution n°3
		Non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin	identifier les conditions de mise en place d'une communication efficace et motivante	Faible communication interne et absence de sanctions	la faible communication interne et l'absence de contrat sont à la base du non-respect des principes et valeurs de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin	mise en place d'un système de communication interne et application de sanctions

Source : Nous même à partir de la synthèse de nos travaux



CONCLUSION

La réforme Administrative dans tous les pays du monde a pour but la modernisation de l'Administration publique. Mais il est évident que la réforme de par l'Afrique, particulièrement au Bénin, est confrontée à une résistance.

L'atteinte des objectifs de la réforme administrative et institutionnelle au Bénin demande un accroissement de la visibilité des actions de la structure qui la porte. Pour ce faire, elle doit être un modèle de par son organisation, ses méthodes et la gestion de ses ressources humaines.

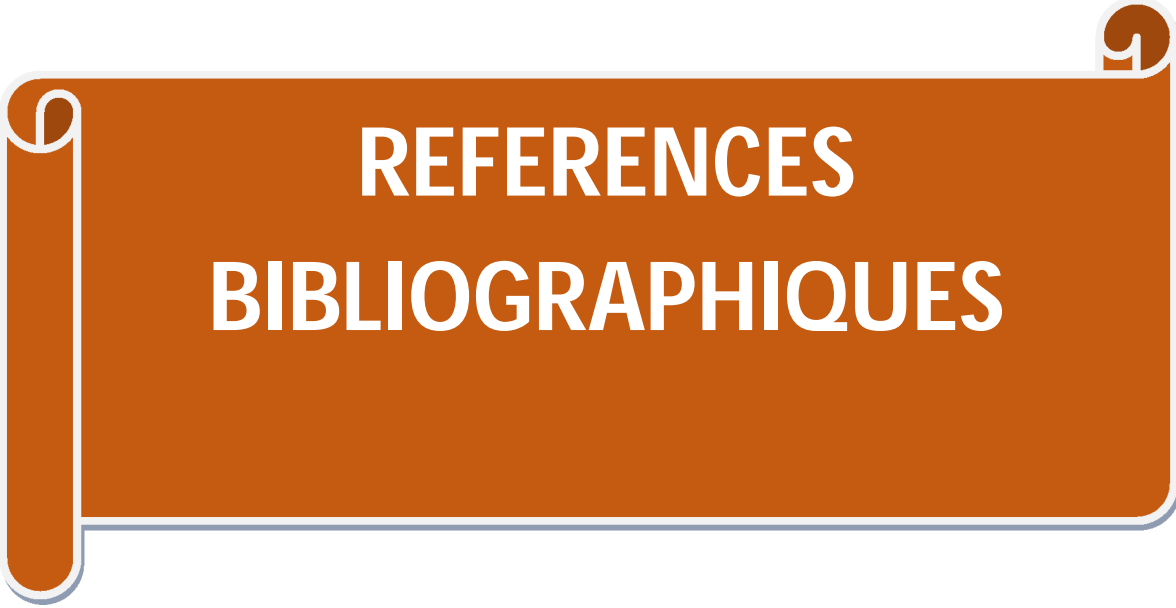
Notre étude sur la DGRE a porté sur l'analyse de ses pratiques managériales à partir de nos observations de stage. La performance de cette structure dépend dans une large mesure de l'amélioration de ses pratiques managériales. Ceci doit se faire par la résolution des problèmes spécifiques identifiés que sont : l'absence d'évaluation de la performance du personnel, l'absence de définition de responsabilités, une communication interne peu efficace.

En effet, l'examen approfondi de ces problèmes révèle l'inexistence de fiches d'attribution ou de description de fonction, de description de poste; l'absence de mécanisme d'évaluation de la performance du personnel, l'absence de système de communication interne et de sanctions. Ces différentes causes sont à la base des mauvaises pratiques managériales.

En vue de la résolution de ce problème, il est important que la DGRE se dote de moyens suffisants pour la mise en œuvre conséquente des propositions formulées ci-après :

- la mise en place de stratégies de communication interne ;
- la définition de méthodes, outils, critères et démarche d'évaluation du personnel ;
- la conception des fiches de description de fonction, de poste, de contrat d'objectifs afin de définir les responsabilités de chaque agent.

Outre, la prise en compte de ces suggestions, il faudra créer des synergies entre les agents et les autorités dans le but d'échanger informations, expériences et formations sur les pratiques adéquates de management.



**REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

I- OUVRAGES GENERAUX

1. BATAL, C. (1998). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*, (Tome 2). Paris : Editions d'Organisation.
2. CAMPOY, E. (2008). *Gestion des ressources humaines*. (Collection Synthèse). Paris : Pearson.
3. GUILLOT SOULEZ, C. (2008). *La gestion des ressources humaines*. Paris : Lextenso Editions.
4. MPFTRA, (2000). *La réforme administrative au Bénin, Document-cadre*. Cotonou.
5. MPFTRA, (2000). *Les états généraux de la fonction publique et de la modernisation*. Cotonou.
6. MRAI, (2010). *Plan Stratégique de la Réforme Administrative et Institutionnelle*. Cotonou.
7. TROSA, S. (1995). *Moderniser l'Administration, comment font les autres*. Paris : Editions d'Organisation.

II- OUVRAGES SPECIFIQUES

1. BERNATCHEZ, J-C. (2003). *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe*. Paris : Editions d'Organisation.
2. BOYER, (2006). *Management des hommes historiques, grands acteurs et auteurs, méthode, outils, perspective*. Paris : Editions d'Organisation.
3. DÉCAUDIN, J-M. et IGALENS, J. (2013). *La communication interne : Stratégies et techniques*. (3ème édition). Paris : Dunod.
4. DETRIE, P. et Broyez, C. (2001). *La communication interne au service du management*. Paris : Liaison.
5. DUTERME, C., (2002). *La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Bruxelles : De Boeck. Université

6. HELLRIEGEL, D. SLOCUM, R. et WOODMAN, W. (2002). *Management des organisations*. (5^{ème} édition). Bruxelles : Nouveaux Horizons.
7. LEVY-LEBOYEUR, C. (2005). *Evaluation du personnel, quels objectifs? quelles méthodes ?* (5^{ème} édition). Paris : Editions d'organisations.
8. MARBOT, E. (2007). L'évaluation : le cœur de la gestion des ressources humaines : *In Thévenet M., Fonction ressources humaines : politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Paris : Pearson Education. pp 111-448
9. MARTORY, C. (2005). *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performance*. (6^{ème} édition). Paris : Dunod.
10. MONIE, R. (1986). *De l'évaluation du personnel au bilan annuel*. Paris : Editions d'organisation.

III- REVUE & RAPPORTS

1. CAIDEN, G. (1968). La réforme administrative. *Revue Internationale des Sciences Administratives*. Vol. 34, n°4, pp 345-354.
2. CARON, P. (2001). *Séminaire sur le management stratégique dans les organisations : la planification pour quels buts et selon quelles méthodes?* Abidjan. Côte d'Ivoire.
3. IENTILE YALENIOS, J. et ROGER, A. (2010). *Quoi de neuf dans le système d'appréciation du personnel*. Communication présentée au XXI^{ème} Congrès AGRH du 17 au 19 novembre 2010. Rennes/Saint Malo. France.
4. KINZOUNZA, K. (2012). *Quel type d'administration publique pour accompagner le projet "Afrique, continent émergent en 2025" ?* Communication présentée au VIII^{ème} forum sur la modernisation des services publics et des institutions de l'État du 25 au 27 juin 2012. Cafrad, Maroc.
5. N'DI ZAMBO, B. (2001). *Evaluation de la performance et de la productivité dans la Fonction publique*. Communication présentée à la Conférence du Bénin sur la fonction publique du 28 mai au 1^{er} juin 2001. Cotonou.

IV- Mémoires

1. ABOHOUNGOÉ, D. (2010). *Problématique de la réforme du système d'évaluation du personnel du contrôle financier dans le contexte de la GAR*. Mémoire de fin de formation au cycle II, Administration du Travail et de la Sécurité Sociale, École Nationale d'Administration et de Magistrature, Université d'Abomey-Calavi. 90 p.
2. FICO, J-C. (2013). *Contribution à la mise en place d'un système de gestion du rendement du personnel de la Mairie de Parakou*. Mémoire de fin de formation au cycle II, Management des Services Publics, École Nationale d'Administration et de Magistrature. Université d'Abomey-Calavi. 58 p.
3. BATIONO, A. (2005). *La problématique de la communication interne dans le management des organisations : une analyse critique des pratiques de la CNSS*, Mémoire de Maîtrise en Sciences et Techniques de l'Information et de la Communication, Université de Ouagadougou. 82 p.



ANNEXES

Listes des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien adressé aux supérieurs hiérarchiques

Annexe 2 : Questionnaire de l'enquête adressé aux agents de la DGRE

Annexe 3 : Organigramme de la DGRE

Annexe 4 : Effectif du personnel de la DGRE

Annexe 5 : Fiche d'évaluation

Annexe 6 : Fiche d'attributions ou fiche de description de fonction

Annexe 7 : Fiche de description de poste

Annexe 8 : Contrat d'objectifs

A large orange scroll graphic with a white border and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top edge curving upwards. The text is centered on the scroll.

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSÉ AUX SUPERIEURS HIERARCHIQUES

GUIDE D'ENTRETIEN

(Destiné aux supérieurs hiérarchiques)

- 1- Les attributions de vos collaborateurs sont –elles précisées dans une fiche d'attributions ?
 - a- Oui Non
 - b- Si non, qu'est-ce qui justifie cela ?

- 2- Les postes de responsabilités (chefs service, chefs de division) ont-ils fait l'objet de fiches de description de poste ?

En cas de réponse négative, qu'est ce qui justifie l'absence de fiche de description de poste ?

- 3- Avez-vous établi cette année des contrats d'objectifs avec vos collaborateurs ?
 - a- Si oui, vos collaborateurs ont –ils participé à la détermination des objectifs que vous leur avez assigné ?
 - b- Si non, à quoi pouvez –vous attribuez cela ?

- 4- Au cours de l'année, évaluez-vous la performance de vos collaborateurs ?
 - a- Si oui, par rapport à quoi les évaluez-vous ?
 - b- Si non, à quoi est due l'absence d'évaluation de la performance de vos collaborateurs ?

- 5- Organisez-vous au moins un entretien d'évaluation avec vos collaborateurs avant la notation de leur bulletin de note chaque année ?
 - a- Oui Non
 - b- Sinon, qu'est-ce qui empêche cet entretien d'évaluation ?

- 6- Existe-t-il un système de communication interne à la DGRE ?
 - a- Oui Non
 - b- Si oui, quel est le système de communication interne mis en place à la DGRE ?

- 7- Avez-vous remarqué le non-respect des principes et valeurs de la charte nationale de la gouvernance de développement du Bénin telles que l'abnégation, la présence et la ponctualité au poste ?
- a- Oui Non
- b- Si oui, à quoi cela est-il dû ?
- une communication interne peu efficace
 - une tenue irrégulière des cadres de concertation
 - l'absence de sanctions
 - autres
- c- Quelles dispositions pensez-vous prendre pour assurer l'appropriation et le respect de ces valeurs par le personnel ?

A large orange scroll graphic with a white border and a white shadow. The scroll is unrolled in the middle, with the top and bottom edges curled up. The text is centered on the unrolled part.

ANNEXE 2
QUESTIONNAIRE ADRÉSSÉ AUX
AGENTS

Questionnaire adressé aux agents

Bonjour Madame/Monsieur,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire portant sur le thème : «Pratiques managériales de la DGRE : analyse et perspectives », nous vous prions de bien vouloir répondre en toute sincérité et dans l'anonymat aux questions ci- après. Les informations collectées serviront à des recherches scientifiques.

Nous vous remercions d'avance de consacrer du temps à remplir ce questionnaire et d'y répondre en totalité. Il est anonyme et sa confidentialité garantie.

Veillez répondre aux questions ci-après en cochant la case correspondante

Ancienneté au poste :ans

Catégorie : A B C

I. Pratiques de la description de poste et de fixation d'objectifs au personnel

1. Avez-vous reçu une fiche d'attributions (définition de responsabilités) pour votre poste de travail ?

a- oui non

b- si non, comment sont définies vos responsabilités ?

2. Existe-t-il une fiche de description de votre poste de travail ?

a- oui non

b- si non, comment connaissez-vous les tâches liées à votre poste de travail ?

3. Avez- vous signé un contrat d'objectifs avec votre supérieur hiérarchique?

oui non

(Si non, passez à la question n°5)

4. Participez-vous à la détermination des objectifs qui vous sont assignés ?

Si oui, comment ?

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

5. Selon vous, quelle raison fondamentale pourrait expliquer l'absence de définition de responsabilités ?

- Ignorance de la notion de définition des responsabilités
- Absence des fiches de description des postes
- Absence de contrats d'objectifs

Autres motifs (précisez) :

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

II. Pratique de l'évaluation de la performance du personnel

1. Votre hiérarchie procède-t-elle souvent à l'évaluation de vos performances ?

Oui Non

2. Si oui, par rapport à quoi êtes-vous évalué (e) ?

3. si non, à quoi peut-on imputer l'absence d'évaluation de votre performance ?

- Manque de temps à consacrer à l'évaluation
- Caractère non obligatoire de l'entretien d'évaluation annuel dans la fonction publique
- Non définition de nouveaux mécanismes
- Non définition de nouveaux mécanismes d'évaluation

Autres motifs (précisez) :

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

III. Respect des principes et valeurs de la charte nationale de la gouvernance de développement du Bénin

1. Connaissez- vous les principes et valeurs de la charte ?

Oui Non

2. Pensez- vous que vous vous êtes approprié les principes et valeurs de la charte?

Oui non

3. Si oui, quel est votre avis sur le retard et l'absentéisme constatés ces derniers temps ?

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

4- Selon vous, qu'est-ce qui explique le non-respect des principes et valeurs de la charte nationale de la gouvernance de développement du Bénin ?

- Communication interne peu efficace
- Tenue irrégulière des cadres de concertation
- Absence de sanctions
- Autres

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

A large orange scroll graphic with a white border and a white shadow. The scroll is partially unrolled, with the top edge curved upwards. The text is centered on the scroll.

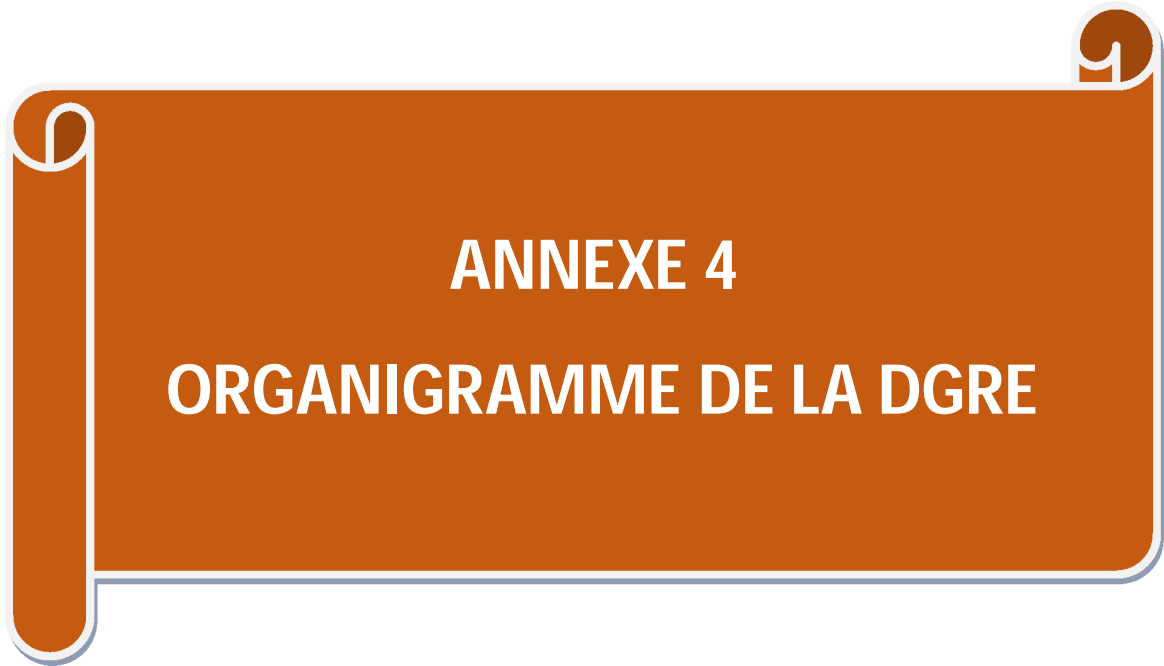
ANNEXE 3

EFFECTIF DU PERSONNEL DE LA DGRE

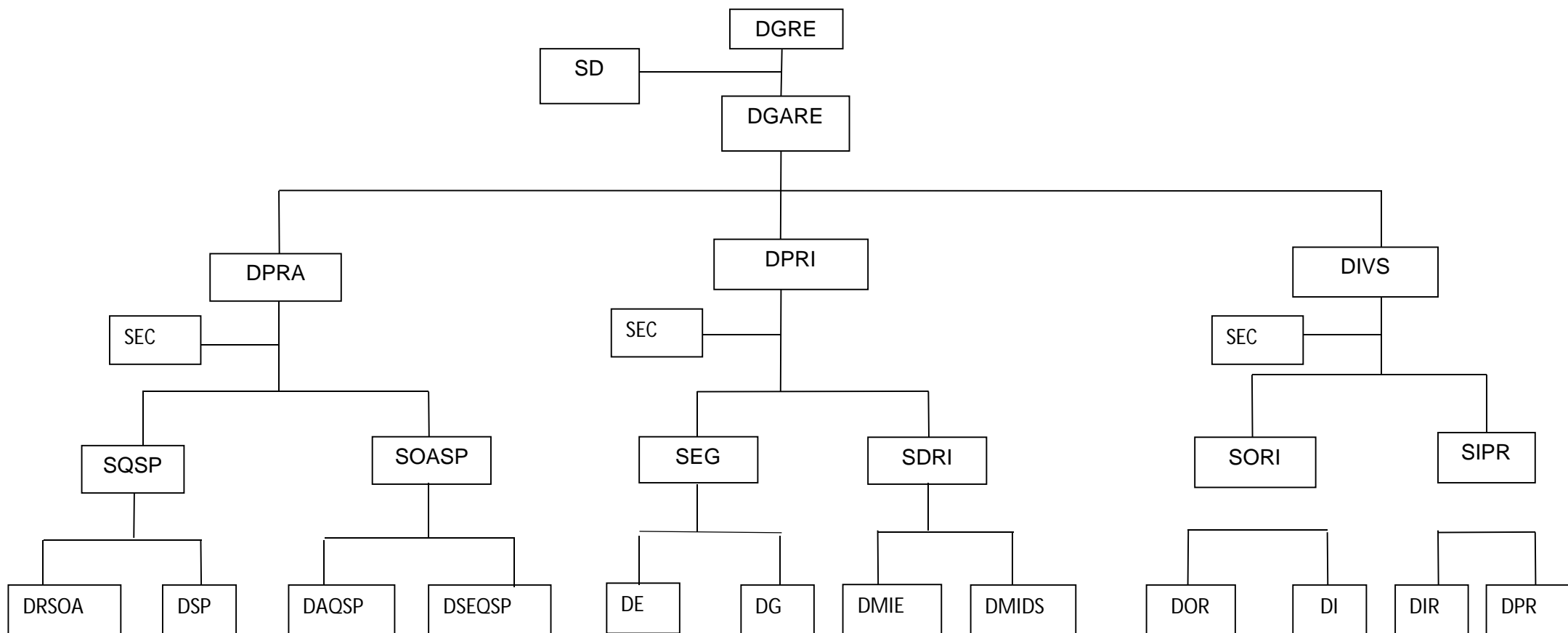
Pratiques managériales de la DGRE : analyse et perspectives

TYPE D'AGENTS SEXE	CATEGORIE A		CATEGORIE B		CATEGORIE C		CATEGORIE D		TOTAL	%
	M	F	M	F	M	F	M	F		
Agents Permanents de l'Etat	12	01	03	04	00	01	01	01	23	47,9
Agents Contractuels de l'Etat	03	00	03	02	00	03	01	01	13	27,1
Stagiaires ANPE	00	04	02	03	00	00	00	00	09	18,7
Agents Volontaires	01	01	00	01	00	00	00	00	03	6,3%
TOTAL	22		18		4		4		48	100
%	45,8%		37,6%		8,3%		8,3%		100%	

M= Masculin ; F= Féminin

A large orange scroll graphic with a white border and a white shadow. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The text is centered on the scroll.

ANNEXE 4
ORGANIGRAMME DE LA DGRE



Légende

DGRE : Direction Générale de la Réforme de l'Etat

DIVS : Direction de l'Innovation et de la Veille Stratégique

DPRA : Direction des Reformes de l'Organisation et des Procédures

DPRI : Direction des Réformes Institutionnelles

SD : Secrétariat de Direction

SOASP : Service de l'Organisation administrative et de la Simplification des Procédures

SQSP : Service Qualité des Services Publics

SDRE : Service de la Dynamisation de Réformes des Institutions

SEG : Service Ethique et Gouvernance

SIPR : Service de l'Information et de la Promotion des Reformes

SORI : Service de l'observatoire des Reformes et de l'Innovation

DRSOA : Division de la Rationalisation des Structures et de l'Organisation Administrative

DSP : Division de la Simplification des Procédures

DAQSP : Division de l'Amélioration de la Qualité des Services Publics

DSEQSP : Division Suivi Evaluation de la Qualité des Services Publics

DE : Division Ethique

DG : Division Gouvernance

DMIE : Division Modernisation des Institutions Etatiques

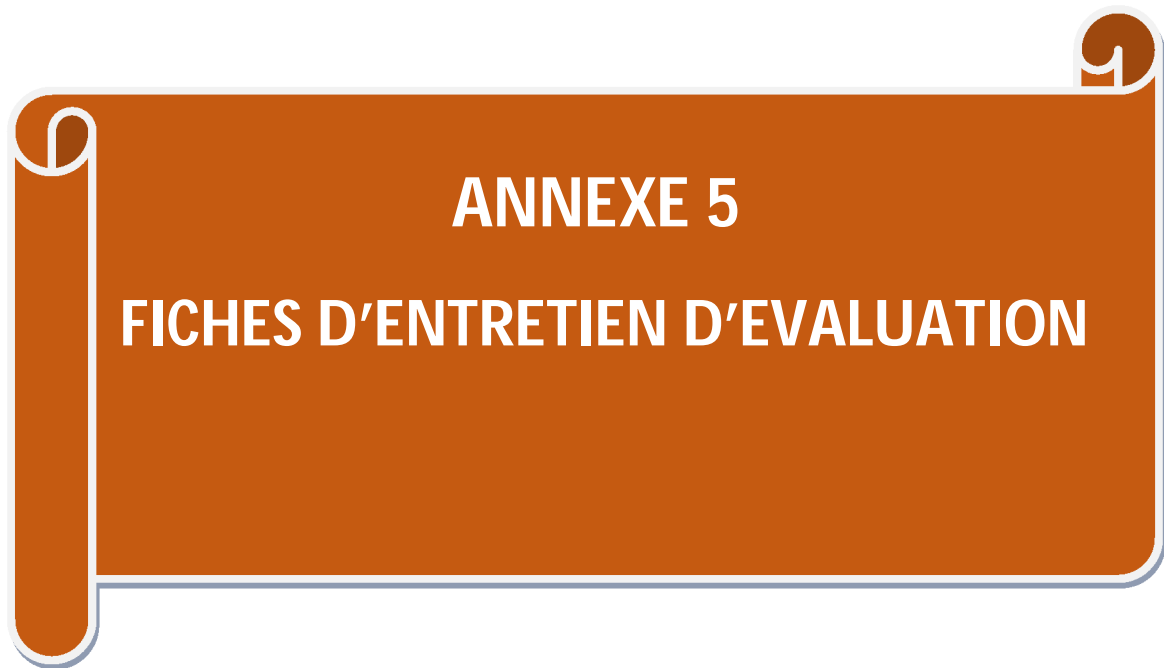
DMIDS : Division Modernisation des Institutions de la Dynamique Sociale

DOR : Division de l'Observatoire des Réformes

DI : Division de l'Innovation

DIR : Division de l'Information sur les Réformes

DPR : Division de la Promotion des Réforme

A large orange scroll graphic with a white border and a white shadow. The scroll is unrolled, showing the text inside. The text is in white, bold, uppercase letters. The scroll has a small white circle at the top left and top right corners, suggesting it's a page from a book or document.

ANNEXE 5
FICHES D'ENTRETIEN D'EVALUATION

PARTIE I : « Données personnelles du collaborateur »

Nom

.....
.....

Prénom.....

.....

Titre / Fonction actuelle :

.....

Date d'ancienneté dans la fonction :

.....

Direction :

Nom du N+1 :

.....

Fonction du N+1 :

.....

PARTIE II : « Bilan »

A : Les attributions/ responsabilités principales

Intitulé des attributions/responsabilités	Insuffisant	Passable	Satisfaisant	Supérieur
1-				
2-				
3-				
Commentaires :				

B : Les objectifs

Rappel des objectifs fixés l'année précédente	Dépassé	Atteint	En partie atteint	Non réalisé
1- 2- 3-				
Commentaires/ Identification des résultats et des écarts : 				

C : Les compétences

1. Assiduité

	Insuffisant	Passable	Satisfaisant	Supérieur
Ponctualité				
Absences				
Indicateurs éviter d'être en retard ou de s'absenter sans raisons valables				
Commentaire				

2. Comportement

	Insuffisant	Passable	Satisfaisant	Supérieur
Motivation pour le poste				
<i>Indicateurs : désirer acquérir rapidement les connaissances nécessaires, chercher à atteindre des objectifs au-delà du niveau minimum.</i>				
Relation avec sa hiérarchie				
<i>Indicateurs : tenir compte des conseils et collaborer</i>				
Esprit d'équipe				
<i>Indicateurs : être prêt à aider ses collègues (spontanément ou si on le lui demande).</i>				
Disponibilité / flexibilité				
<i>Indicateurs : Tient compte des impératifs du service, de l'équipe, de ses collègues de travail</i>				
Commentaire				

3. Maîtrise du poste

	Insuffisant	Passable	Satisfaisant	Supérieur
Méthodes et organisation				
<i>Indicateurs : optimiser son travail, gérer ses priorités avec soin.</i>				
Rigueur / sens de contrôle				
<i>Indicateurs : les informations et/ou données transmises sont fiables et précises.</i>				
Anticipation				
<i>Indicateurs : Visualiser les événements ou les nouveaux besoins à venir, gérer les nouveaux besoins</i>				
Respect des délais impartis				
<i>Indicateurs : respecter les délais.</i>				
Commentaire				

PARTIE III : « LES OBJECTIFS POUR L'ANNEE A VENIR »

	Points d'amélioration	Mesures et moyens à mettre en œuvre
1		
2		
Commentaire		

PARTIE V : « CONCLUSION GENERALE »

Commentaire de l'évaluateur

Commentaire de l'évalué

Date et signature du collaborateur	Date et signature du N+1	Date et signature du N+2

Source : Nous même à partir de nos recherches

A large orange scroll graphic with a white border and a white shadow. The scroll is unrolled on the left side and has a small circular tab on the right side. The text is centered on the scroll.

ANNEXE 6

FICHE D'ATTRIBUTIONS OU DE DESCRIPTION DE FONCTION

- **Supérieur**

Titre du poste
Définition générale du poste : résumé, rôle, finalité du poste
Domaines d'intervention : identifier les missions principales du poste par domaine
Polyvalence : qui peut-il remplacer ? Qui peut le remplacer ? Sur quoi ?
Formation et expérience Niveau de formation et d'expérience requis pour le poste

- **Collaborateur**

Titre du poste
Statut : Quelle autorité exerce-t-il ? Sous quelle autorité est-il placé ?
Mission : Résumé, rôle, finalité du poste
Définition de la fonction : Identifier les missions principales de la fonction
Requis : Niveau de formation requis, qualités principales
<u>Source</u> : Nous même à partir de nos recherches

A large orange scroll graphic with a white border and a white shadow. The scroll is unrolled in the middle, with the top and bottom edges curled up. The text is centered on the unrolled part.

ANNEXE 7
FICHE DE DESCRIPTION DE POSTE

Localisation :	Unité :	Position hiérarchique		N+1 :
	Sous unité :			N-1 :
MISSION DU POSTE				
RESULTATS DE PERFORMANCES ATTENDUS				
ATTRIBUTIONS PRINCIPALES				
ACTIVITES PRINCIPALES				
RELATIONS FONCTIONNELLES				
Au plan interne		Au plan externe		
OUTILS ADMINISTRATIFS DE TRAVAIL				
MOYENS HUMAINS (liés directement au poste)				
MATERIEL ET LOGISTIQUE (lié directement au poste)				
EXIGENCES DU POSTE				
COMPETENCES REQUISES	NIVEAU DE COMPETENCE			
	N1 (Initial)	N 2 (Avancé)	N 3 (Confirmé)	N 4 (Approfondi)
Savoirs				
Savoir-faire				
Savoir être				
Profil requis	Formation de base (Domaine et diplôme)		Formation(s) complémentaire(s)	Expérience (domaine(s) et durée)
	STATUT			

Source : Réalisé à partir du RHET

A large orange scroll graphic with a white border and decorative scroll ends. The text is centered on the scroll.

ANNEXE 8
CONTRAT D'OBJECTIFS

REPUBLIQUE DU BENIN

Fraternité – Justice – Travail

XXXXXXXXXX

MINISTERE

XXXXXXXXXX

DIRECTION

CONTRAT D'OBJECTIF

N° _____/MRAI/SGM/DPRA/SA

Entre

Le Directeur.....,

Et

Monsieur....., d'autre part.

Il est convenu comme suit, un contrat d'objectif pour la période allant du au en vue d'atteindre les résultats attendus de la Direction des Programmes de Réforme Administrative.

Article 1^{er} : Objet du Contrat

Le présent contrat a pour objet la mise en œuvre des actions contenues dans le Plan de Travail Annuel (PTA) de la Directionet relatives à

Il découle de la lettre de mission n°.....adressée au Directeur

Article 2 : Mission du Chef de la composante

En sa qualité de....., Monsieura pour attributions de :

- réaliser les actions, activités et tâches relatives au projet et contenues dans le Plan de Travail Annuel ;
- rendre compte mensuellement de l'évolution des activités de ladite composante.

Article 3 : Objectifs du projet

Les objectifs visés à travers la mise en œuvre de cette composante sont :

Article 4 : Résultats attendus

Article 5 : Indicateurs de performance et de management

Les indicateurs de performance et de management sont relatifs :

- .

A cet effet, Monsieurproduira au Directeurpour leau plus tard, un tableau de bord détaillé de la mise en œuvre des actions dont il a la charge.

Ce tableau de bord constituera à terme, le fondement de l'appréciation de sa capacité de leadership, de management et de l'évaluation de sa performance.

Des séances de monitoring seront organisées mensuellement en vue d'assurer une bonne exécution des actions mises en œuvre.

Article 6 : Motivation/Sanctions

Le barème d'appréciation est proportionnel au taux de réalisation du tableau de bord de Monsieurconformément aux indicateurs ci-après :

- 70% de réalisation du tableau de bord correspondent à un encouragement et à 70% de prime de rendement ;
- 71% à 90% de réalisation du tableau de bord correspondent à une lettre de félicitation et à 90% de prime de rendement ;
- 91% à 100% de réalisation du tableau de bord correspondent à un tableau d'honneur et à 100% de prime de rendement.

Monsieursera félicité si le niveau de réalisation des indicateurs est supérieur à leur valeur cible et recevra un avertissement voire un blâme si le niveau est inférieur 70%.

Monsieurpourrait être déchargé de ses responsabilités en cas de négligence avérée de sa part dans la conduite des activités de la composante.

Article 7 : Dispositions diverses

Le présent contrat d'objectif peut faire l'objet de révision par le Directeur des Programmes de Réforme Administrative en cas de nécessité de service.

Il prend effet pour compter de la date de sa signature par les deux parties.

Cotonou, le

Ont signé,

Le Directeur

Le Chef de

P.J. : Plan de travail

TABLE DES MATIERES

<i>Identification du jury</i>	i
<i>Avertissement</i>	ii
<i>Dédicace</i>	iii
<i>Remerciements</i>	iv
<i>Sigles, abréviations et acronymes</i>	v
<i>Liste des tableaux</i>	vi
<i>Liste des figures</i>	vii
<i>Résumé de l'étude</i>	viii
<i>Sommaire</i>	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DES PRATIQUES MANAGERIALES DE LA DGRE	3
.....	
SECTION 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage à la DGRE ...	4
PARAGRAPHE 1 : Présentation du cadre de l'étude	4
<i>A- Présentation du MTFPRAI</i>	4
<i>B- Cadre institutionnel de la DGRE</i>	6
PARAGRAPHE 2 : Observations de stage	10
<i>A- Etat des lieux</i>	11
<i>B- Inventaire des capacités organisationnelles</i>	16
SECTION 2 : Ciblage de la problématique	18
PARAGRAPHE 1 : Identification et choix de la problématique	18
<i>A- Présentation des problématiques possibles</i>	18
<i>B- Choix et Spécification de la problématique</i>	20

PARAGRAPHE 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	23
<i>A- Approches génériques de résolution des problèmes.....</i>	23
<i>B- Synthèse des approches théoriques et séquence de résolution de la problématique</i>	25
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	27
SECTION 1 : Cadre théorique : objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	28
PARAGRAPHE 1 : Objectifs et hypothèses	28
A- Objectifs.....	28
B- Hypothèses.....	29
PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature.....	34
A- Clarification des concepts fondamentaux.....	34
B- Contributions antérieures.....	37
SECTION 2 : Méthodologie adoptée.....	45
PARAGRAPHE 1 : Approche empirique.....	46
A- <i>Objectifs et méthode de la collecte de données.....</i>	46
B- <i>Echantillon, dépouillement et traitement des données et limite de l'étude.....</i>	48
PARAGRAPHE 2 : Approche théorique.....	49
A- <i>Présentation des normes et repères d'amélioration de la problématique.....</i>	49
B- <i>Outils d'analyse des données.....</i>	50
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE : RESULTATS ET ANALYSES...	51
SECTION 1 : Analyse des résultats de l'enquête.....	52
PARAGRAPHE 1 : Présentation et analyse des résultats	52
A- <i>Résultats de l'entretien.....</i>	52

<i>B-</i> Résultats issus du questionnaire.....	54
PARAGRAPHE 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	60
<i>A-</i> Vérification des hypothèses.....	60
<i>B-</i> Etablissement du diagnostic	61
SECTION 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	62
PARAGRAPHE 1 : Approches de solutions.....	62
<i>A-</i> Approches de solution au problème de l'absence de mécanismes d'évaluation de la performance du personnel	63
<i>B-</i> Approches de solution aux problèmes d'absence de définition de responsabilités et de non-respect des principes et valeurs de la charte nationale de gouvernance pour le développement du Bénin.....	64
PARAGRAPHE 2 : Conditions de mise en œuvre et tableau de synthèse de l'étude.....	66
<i>A-</i> Conditions de mise en œuvre.....	66
<i>B-</i> Tableau de synthèse de l'étude.....	68
CONCLUSION.....	70
BIBLIOGRAPHIE.....	72
ANNEXES	