



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE (ENAM)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

OPTION : FILIERE :  
MANAGEMENT MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS  
(MSP)

ANNEE ACADEMIQUE :  
2014-2015

THEME :

Contribution à la motivation du personnel du Ministère des  
Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie  
et des Béninois de l'Extérieur (MAEIAFBE) pour une meilleure  
performance.

Réalisé et Soutenu par :

Paul-Claver HEKPAZO

Sous la Direction de :

**Directeur de stage :**  
Comlan Mathias FANOU  
Directeur des Ressources  
Humaines / MAEIAFBE.

**Directeur de Mémoire :**  
Dr. Codjo Charlemagne FANOU  
Maître-Assistant (CAMES)  
ENAM / UAC.

juin 2016

## **Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance**

## **IDENTIFICATION DU JURY**

**Présidente :** Sylvie DECHACUS

**Vice-Président :** Hugues TCHIBOZO

**Membre :** Firmin VLAVONOU

## **DECLARATION D'ENGAGEMENT**

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

## DEDICACE

Je dédie ce travail à :

ma mère et toute sa famille, surtout Jacob **ALI-KEKERE**. On ne naît pas homme mais on devient et on en demeure. J'ai appris et j'apprendrai davantage de vous.

## **REMERCIEMENTS**

Nous exprimons notre profonde gratitude à :

- Monsieur Codjo Charlemagne FANOU, notre maître de mémoire, pour sa disponibilité, sa compréhension et ses précieux conseils dans le cadre de la réalisation de ce mémoire ;
- Monsieur Comlan Mathias FANOU, notre tuteur de stage pour ses orientations et sages conseils, non seulement dans le cadre de la réalisation de ce travail, mais aussi la réussite de notre vie active et professionnelle ;
- Tout le corps professoral et le personnel non enseignant de l'ENAM pour leur sens du devoir ;
- Tout le personnel du MAEIAFBE avec lequel nous avons connu un bon moment de stage ;
- Toute la famille HEKPAZO pour leur soutien à divers niveaux ;
- Toute la famille SONON BITI d'Adanhondjigon, commune d'Agbangnizoun, surtout Dah SONON Biti Aristide, demeurant à Abomey-Calavi, Akassato, quartier Wèkèhonnou, pour son soutien ;
- Tous nos amis de promotion de l'ENAM, de même que tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à notre formation.

## **LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES**

ANMBE	: Agence Nationale des Migrations et des Béninois de l'Extérieur
AOF	: Attributions, Organisation et Fonctionnement
APE	: Agent Permanent de l'Etat
CCMP	: Cellule de Contrôle des Marchés Publics
CMM	: Chargé de Mission du Ministère
CNPF	: Commission Nationale Permanente de la Francophonie
CPMP	: Commission de Passation des Marchés Publics
CT	: Conseillers Techniques
DAC	: Direction des Affaires Consulaires
DAF	: Direction de l'Afrique
DAJ	: Direction des Affaires Juridiques
DAM	: Direction de l'Amérique
DAPI	: Direction de l'Analyse et de la Prospective Internationale
DASOC	: Direction de l'Asie et de l'Océanie
DCST	: Direction des Chiffres et de la Sécurité des Télécommunications
DE	: Direction de l'Europe
DIA	: Direction de l'Intégration Africaine
DICODAH	: Direction de la Coopération Décentralisée et de l'Action Humanitaire
DOI	: Direction des Organisations Internationales
DRECI	: Direction des Relations Economiques et Commerciales Internationales

---

**Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance**

---

DF	: Direction de la Francophonie
DNIT	: Direction Nationale de l'Interprétation et de la Traduction
DIPDD	: Direction de l'Informatique, du Pré-archivage et de la Documentation Diplomatique
DOMPP	: Direction des Opérations de Maintien et de Promotion de la Paix
DPE	: Direction du Protocole d'Etat
DPGOCI	: Direction des Pays du Golfe et de l'Organisation de la Coopération Islamique
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
DPV	: Direction des Pays du Voisinage
DRBE	: Direction des Relations avec les Béninois de l'Extérieur
DRC	: Direction des Relations Culturelles
DRFM	: Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRH	: Direction des Ressources Humaines
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IGM	: Inspection Générale du Ministère
IRIES	: Institut des Relations Internationales et des Etudes Stratégiques
MAEIAFBE	: Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur
OCAM	: Organisation Commune Africaine et Malgache
OIR	: Observatoire de l'Intégration Régionale
ORTB	: Office des Radiodiffusion et Télévision du Bénin

**Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance**

---

- PRMP : Personnes Responsables des Marchés Publics
- SGAPE : Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
- SGM : Secrétariat Général du Ministère
- TSE : Tableau de Synthèse de l'Etude

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau n°1</b>	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématiques.	28
<b>Tableau n°2</b>	Tableau de bord de l'étude (TBE).	36
<b>Tableau n°3</b>	Répartition du personnel du MAEIAFBE par catégorie professionnelle à la date de 17 août 2015.	51
<b>Tableau n°4</b>	Résultats de l'enquête par rapport à la question n°1 relative à la cause de la non attribution objective des récompenses statutaires.	57
<b>Tableau n°5</b>	Résultats de l'enquête par rapport à la question n°2 liée à l'absence de critères pertinents d'évaluation.	58
<b>Tableau n°6</b>	Résultats de l'enquête par rapport à la question n°3 relative à la discrimination observée dans la mise en œuvre des mouvements diplomatiques et consulaires.	59
<b>Tableau n°7</b>	Tableau de synthèse de l'étude.	66

## **SOMMAIRE**

INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIER CHAPITRE :	
DU CADRE INSTITUTIONNEL A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE .....	3
1. Cadre de l'étude et observations de stage. ....	4
2. Du regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt à la vision globale de résolution de la problématique choisie. ....	27
SECOND CHAPITRE :	
DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS .....	4
1. Du cadre théorique et méthodologique de l'étude. ....	34
2. Des enquêtes de confirmation ou d'infirmité des différentes hypothèses spécifiques aux conditions de mise en œuvre des solutions. ....	55
CONCLUSION GENERALE.....	67
BIBLIOGRAPHIE .....	69
ANNEXES .....	XIII

## **GLOSSAIRE DE L'ETUDE**

**Besoin** : Etat d'insatisfaction lié à un sentiment de manque. C'est aussi la situation de ce qui est nécessaire ou indispensable, LAWANI Y. D. (2007).

**Carrière** : Evolution professionnelle d'un agent depuis son engagement jusqu'à son admission à la retraite. Elle est fondée sur la reconnaissance d'une aptitude à exercer des responsabilités. De plus en plus aujourd'hui, la notion de trajectoires professionnelles tend à se substituer à celle de carrière, LAWANI Y. D. (2007).

**Compétence** MORIN, E. M., SAVOIE, A. et BAUDIN, G. (1994) : Savoir-faire opérationnel validé qui se décline en savoir (connaissances générales et spécifiques), savoir-faire (expérience pratique, tours de mains (habiletés)), savoir-être (aptitudes et qualités personnelles), savoir apprendre (capacité de recherche, formation continue), et faire savoir (transmission du savoir, formation).

**Culture d'entreprise ou d'organisation** : Ensemble des traditions de structure et de savoir-faire censés assurer un code de comportement implicite et la cohésion à l'intérieur d'une entreprise, HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J., WOODMAN, R., (1999).

**Délégation de pouvoir** : Acte par lequel une autorité charge un membre de l'organisation d'exercer tout ou partie de ses pouvoirs en ses lieux et place. Elle sous-entend le contrôle, qui en est la contrepartie, LAWANI Y. D. (2007).

**Département ou Centrale** : Siège du Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur à Cotonou, où se trouvent l'Administration et toute la technostucture des Affaires Etrangères, LAWANI Y. D. (2007).

**Efficacité** : Ratio des Résultats obtenus sur les Résultats attendus. C'est-à-dire les objectifs, MORIN, E. M., SAVOIE, A. et BAUDIN, G. (1994).

**Efficience** : Capacité à produire le maximum de résultats avec le minimum de moyens. Le rapport ici se fait donc entre Résultats et Ressources (ou moyens) mises en œuvre pour les atteindre, MORIN, E. M., SAVOIE, A. et BAUDIN, G. (1994).

**Etat accréditaire ou pays d'accueil** : Pays où se trouve l'Ambassade du Bénin à l'extérieur, LAWANI Y. D. (2007).

**Implication** : Dynamique interne traduisant l'engagement au travail et l'attachement de l'employé à l'organisation, HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J., WOODMAN, R., (1999).

**Mobilisation** : Processus externe et collectif de soutien de l'action. Démarche consistant à fédérer et dynamiser les énergies, par la création d'un intérêt suffisant pour agir, CHATILLON (de) E., DESMARAIS, C., et MEUNIER, M. (2003).

**Motivation** : Ensemble des causes, conscientes ou inconscientes, qui sont à l'origine de l'action, du comportement individuel, MONTSERRAT, x. (2004).

**Mouvements diplomatiques** : Les mouvements diplomatiques concernent essentiellement la programmation, l'exécution et le suivi des affectations en poste et des rappels de poste du personnel du MAEIAFBE, LAWANI Y. D. (2007).

**Performance** : Excellent résultat obtenu lors d'une épreuve, c'est un exploit. (38 dictionnaires et recueils des correspondances).

**Ressources Humaines** : Ensemble des agents publics (permanents et contractuels de l'Etat), des agents occasionnels et bénévoles utilisés par le Ministère des Affaires Etrangères pour atteindre ses objectifs, OROU S. (2007).

**Théorie** : Ensemble d'idées et de concepts appliqués à un domaine particulier, construction intellectuelle méthodique de caractère hypothétique et synthétique, HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J., WOODMAN, R., (1999).

## **RESUME**

Le Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur (MAEIAFBE) est la composante du pouvoir exécutif de la République du Bénin qui a la charge de la politique extérieure du pays. De l'observation de son fonctionnement, il ressort un certain nombre de problématiques dont celle de la motivation du personnel qui a retenu particulièrement notre attention.

Le problème général que suscite cette problématique est la motivation insuffisante des agents qui se traduit par la non attribution objective des récompenses statutaires, l'absence de critères pertinents d'évaluation, la discrimination dans la mise en œuvre des mouvements diplomatiques et consulaires des agents et les conditions non optimales de travail des agents de ce Ministère.

Compte tenu de cet état de chose, nous avons orienté notre réflexion sur le thème : **« Contribution à la motivation du personnel du Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur (MAEIAFBE) pour une meilleure performance ».**

La résolution de la problématique de l'étude a suivi une approche théorique et empirique qui a permis d'établir le diagnostic et de proposer des approches de solutions suivantes:

- la non attribution objective des récompenses statutaires est due à l'inexistence de mécanisme d'émulation des agents. Sa résolution passera par l'institution d'un mécanisme propice et idoine à l'attribution effective et objective desdites récompenses ;
- l'absence de critères pertinents d'évaluation du personnel est due à l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation du personnel. D'où la nécessité de définir des critères pertinents, objectivement communs à toutes les catégories, notamment ceux liés à la performance, aux qualités professionnelles et au comportement au travail du personnel.
- La faiblesse de la stratégie de mobilité est à la base de la discrimination dans la mise en œuvre de la pratique d'envoi en postes diplomatiques et consulaires des agents. A cela, nous proposons le renforcement du mécanisme de mobilité par le respect des normes en la matière qui organisent les mouvements de personnel au sein du Ministère et dans les postes diplomatiques et consulaires, en vue de réduire les frustrations et la sclérose des agents.

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

## **INTRODUCTION GENERALE**

Indéniablement, les organisations les plus performantes sont celles qui ont su motiver leurs employés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité. C'est ce que veulent les résultats des états généraux de la fonction publique de 1994 qui seront plus tard approfondis par le séminaire atelier sur les diagnostics de l'environnement institutionnel qui a eu lieu du 29 au 31 octobre 1996. Cet atelier a débouché sur un plan d'action synthétisé autour de huit (08) programmes dont le dernier met l'accent sur la ressource humaine, le renforcement des capacités nationales de gestion, la nécessité et l'urgence d'accroître la performance des fonctionnaires. Les participants ont reconnu à l'unanimité que les organisations qui émergent en pleine mutations technologique, économique, sociologique et démographique dans le monde sont celles qui accordent une attention particulière à la qualité des ressources humaines. Ces dispositions montrent jusqu'à quel point la motivation et la performance préoccupent l'Etat qui a voulu œuvrer pour effectuer des réformes pour que l'efficacité soit le premier aspect du service rendu à la population.

Ainsi, le Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur (MAEIAFBE) devrait s'inscrire dans cette dynamique et concevoir une politique de développement et de valorisation des ressources humaines pouvant mettre sa qualité et sa performance au service de l'usager, quel qu'il soit.

Au cours du stage pratique que nous avons effectué dans ce département et dans le cadre de notre formation en Management des Services Publics (MSP), nous avons rencontré des hommes et femmes démotivés qui, pour la plupart, sont frustrés en raison de nombreuses situations qui entravent tant leurs conditions sociales que celles dans lesquelles le travail s'effectue. On note par ailleurs le retard dans le service et la lenteur dans le traitement des dossiers dans certaines directions, qui se justifient généralement par un manque de matériels de bureau, une absence ou insuffisance d'éclairage électrique, un défaut d'aération ou de climatisation des bureaux peu spacieux et rares. La politisation de nos administrations en général, et celle du MAEIAFBE en particulier, est une des conséquences des discriminations que nous avons constatées dans l'envoi des agents du ministère en poste à l'étranger. Deux décennies après les états généraux, on peut se poser la question de savoir si ce ministère a véritablement

---

**Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance**

---

saisi l'opportunité managériale desdites assises pour rendre performantes ses ressources humaines conformément.

Le MAEIAFBE, département diplomatique reflétant l'image de notre pays, le Bénin, à l'extérieur, devrait attacher une grande importance à cette réalité en ce sens qu'elle constitue la pompe qui pourra non seulement le pousser mais aussi pousser toute la nation vers un développement harmonieux. C'est dans l'optique de contribuer à la réflexion sur cette importante question que nous nous sommes proposé d'aborder le thème : « **Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance** ». Sa pertinence sociale est de servir à la résolution d'un problème qui affecte la motivation des ressources humaines du ministère.

Pour y parvenir, la conduite de cette étude respectera scrupuleusement les différentes étapes de la recherche appliquée. Il est ainsi nécessaire de déterminer le cadre institutionnel et la problématique de l'étude qui n'est rien d'autre que le produit de l'état des lieux de base (**chapitre premier**). Le cadre théorique adopté permettra, au regard de la problématique, de vérifier la pertinence des hypothèses de l'étude, d'établir le diagnostic et enfin d'entrevoir des solutions pour éradiquer les causes de la problématique, mises en lumière par le diagnostic (**Chapitre second**)..

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

Ce chapitre sera consacré au cadre de l'étude et aux observations de stage d'une part, et au regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et à la vision globale de résolution de la problématique choisie d'autre part.

## **1. Cadre de l'étude et observations de stage.**

La présente section sera consacrée à la présentation générale du MAEIAFBE et à la restitution des mécanismes de fonctionnement du MAEIAFBE : état des lieux de base et inventaire.

### **1.1. Présentation générale du MAEIAFBE.**

Nous procéderons à la présentation générale de l'historique, des missions et des structures du MAEIAFBE.

#### **1.1.1. Historique et missions du MAEIAFBE.**

Le **MAEIAFBE**, notre espace d'accueil, a été premièrement créé à Porto-Novo en 1960 par décret n° 338 du 30 décembre 1960. C'était alors le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération (MAEC), suite à l'adoption du décret n° 97-93 du 28 février 1997 portant Attribution, Organisation et Fonctionnement (AOF) du MAEC. Il deviendra plus tard **Ministère des Affaires Etrangères et de l'Intégration Africaine (MAEIA)** par le décret n°2004-094 du 24 février 2004. Mais ce ne sont pas les seules dénominations.

Avec le décret n° 2006-748 du 31 décembre 2006 portant Attribution, Organisation et Fonctionnement du Ministère, cette institution devient à nouveau **Ministère des Affaires Etrangères (MAE)**. Ce département porte le nom du **Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur (MAEIAFBE)** depuis le remaniement ministériel du 17 juin 2007 à ce jour. Vingt-huit (28) Ministres se sont succédé à sa tête depuis l'avènement des indépendances. Mis à part les changements d'appellation, le lieu d'exercice du Ministère a connu quelques mutations. Ainsi, de Porto-Novo, le Ministère des Affaires Etrangères a été transféré dans les anciens locaux du Ministère de la Fonction Publique à Xlacodji en 1970 avant de rejoindre ensuite le siège de l'ex-Organisation Commune et Malgache (**OCAM**) à Cotonou en 1976. Il déménage pour son siège actuel situé sur l'avenue Jean-Paul II entre l'Office des Radiodiffusion et Télévision du Bénin (**ORTB**) et la

Primature chargée du Développement Economique de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Promotion de la Bonne Gouvernance en avril 2008.

Aux termes de l'article 1<sup>er</sup> du décret N° 2012-196 du 03 juillet 2012 portant attribution, organisation et fonctionnement du Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur, le ministère a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique extérieure du gouvernement. A ce titre, il est chargé de :

- la conduite de la coopération internationale aux plans bilatéral et multilatéral ;
- la coordination au plan international de la coopération décentralisée ;
- la promotion et la gestion de l'intégration régionale et africaine ;
- la promotion de la francophonie ;
- la protection des intérêts du Bénin et de ceux des ressortissants béninois à l'extérieur<sup>1</sup>.

Le Ministère a ensuite une double qualité : celle du Ministère de la souveraineté et celle du Ministère qui participe activement au développement du pays en raison du rôle qu'il joue, notamment en ce qui concerne la mobilisation des ressources extérieures pour le développement de toute la Nation. Premier responsable de l'institution, le Ministre est garant de l'exécution des décisions et instructions du Gouvernement dans les domaines de compétence du Ministère. Il assure la qualité de la gouvernance et du contrôle en veillant à l'amélioration des performances, au respect de l'intérêt général, des valeurs républicaines, de l'éthique et des normes. Ordonnateur du budget du Ministère, il assure également la conduite des hommes et des femmes par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanentes des ressources humaines. Quelles sont alors les structures à travers lesquelles lesdites missions sont concrétisées ?

---

<sup>1</sup> -Les cinq missions du « département » ou de la « centrale » : ( langage diplomatique pour désigner le siège du Ministère des Affaires Etrangères) énumérées à l'article 1<sup>er</sup> du décret cité, justifient les dénominations adoptées depuis 2007 à savoir : « Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur »

**1.1.2. Les structures du MAEIAFBE.**

Selon l'article 2 du titre II du décret n° 2012-196 du 03 juillet 2012 portant attribution organisation et fonctionnement (AOF), pour accomplir sa mission, le MAEIAFBE comprend :

- le Ministre ;
- les Services et Personnes directement rattachées au ministre ;
- le Cabinet du Ministre ;
- le Secrétariat Général ;
- l'Inspection Générale des affaires étrangères ;
- les Directions Centrales ;
- les Directions Techniques ;
- les Directions Géographiques ;
- les Organismes sous tutelle<sup>2</sup> ; et
- les Services Extérieurs (Ambassades, Missions, Délégations, Consulats et Bureaux).

De plus, le Ministre dirige l'ensemble des structures du département dont il a la charge et qu'il représente au sein du Gouvernement. Il a la responsabilité du leadership politique et institutionnel ainsi que de la bonne gouvernance dans les domaines de compétence du Ministère. Il exerce ses fonctions sous l'autorité et par délégation du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement. Il est chargé entre autres, à ce titre, de fournir au Gouvernement les prévisions sur les évolutions externes et le diagnostic sur les problèmes internes à partir des données, faits et chiffres.

A la personne du Ministre, certains services sont directement rattachés, de même que les personnes investies de missions distinctes et particulières. Au nombre de ces services, on peut citer le secrétariat particulier, la cellule de communication, la cellule de contrôle des marchés publics. Les chargés de missions du Ministre, l'assistant, l'attaché de cabinet, le chargé de protocole du Ministre, le garde du corps, l'agent de liaison et enfin les chauffeurs du Ministre sont les personnes qui lui sont rattachées.

- **Le Cabinet du Ministre** assiste le Ministre dans la mission d'orientation, de gouvernance, de leadership et de performance globale du Ministère. Conformément à l'article 31 du décret de référence, il est composé de :

---

<sup>2</sup> -Il s'agit à titre d'exemple de l'Agence Nationale des Migrations des Béninois de l'Extérieur (ANMBE).

- un (01) directeur de cabinet ;
- un (01) directeur adjoint de cabinet ;
- cinq (05) conseillers techniques dont un conseiller technique juridique et
- un (01) assistant du directeur de cabinet.
- **Le Secrétariat Général (SG)** est l'organe exécutif de la mission de transformation de la vision du Gouvernement en résultats pour les citoyens. Il assure la continuité de l'Administration et des organismes sous tutelle du Ministère (cf. art 35 du décret n° 2012-196 du 03 février 2012). Il est composé du Secrétaire général du Ministère, chef de l'administration des affaires étrangères, du Secrétaire général adjoint du Ministère, Assistant du secrétaire général, du Secrétariat Administratif, du service des transmissions, de la personne responsable des marchés publics, de la commission de passation des marchés publics, de la cellule sectorielle de pilotage de la réforme administrative et institutionnelle (cf. art 37 du décret n° 2012-196 du 03 juillet 2012).
- **L'Inspection Générale du Ministère (IGM)** est un organe d'inspection et de contrôle du Ministère placé sous l'autorité du Ministre. Elle a pour mission d'assister le Ministre dans son rôle de contrôle du fonctionnement régulier et des performances des structures du Ministère, des services extérieurs et des organismes sous tutelle. Elle est composée d'un Inspecteur Général des Affaires Etrangères, assisté d'un Inspecteur Général Adjoint nommé dans les mêmes conditions que lui, et de trois (03) autres inspecteurs des Affaires Etrangères.
- **Les Directions Centrales** sont placées sous l'autorité d'un Directeur et d'un Directeur Adjoint conformément à l'article 55 du décret 2012-196 du 03 juillet 2012 portant AOF du MAEIAFBE. Elles sont au nombre de quatre (04) à savoir :
  - la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
  - la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
  - la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) et ;
  - la Direction de l'Informatique, du Pré-archivage et de la Documentation Diplomatique (DIPDD).

Par ailleurs, il a été créé depuis 2012, au sein du Ministère, la Direction Générale de la Coopération Bilatérale (DGCB) et la Direction Générale de la Coopération Multilatérale

(DGCM). Ces deux Directions ont pour mission de coordonner le travail effectué par les Directions Géographiques et Techniques conformément à l'article 70 du décret cité ci-dessus. La DGCB supervise et coordonne les activités des Directions à compétence bilatérale que sont : la Direction de l'Afrique (DAF), la Direction des Pays du Golfe et de l'Organisation de la Coopération Islamique (DPGOCI), la Direction des Pays du Voisinage (DPV), la Direction de l'Amérique (DAM), la Direction de l'Asie et de l'Océanie (DASOC), la Direction de l'Europe (DE), la Direction de la Coopération Décentralisée et de l'Action Humanitaire (DICODAH), la Direction des Relations Culturelles (DRC). Cependant la DGCM supervise et coordonne les activités des Directions à compétence multilatérale que sont : la Direction des Organisations Internationales (DOI), la Direction de la Francophonie (DF), la Direction de l'Intégration Africaine (DIA), la Direction des Opérations de Maintien et de la Promotion de la Paix (DOMPP), et la Direction des Relations Economiques et Commerciales Internationales (DRECI).

- **Les Directions Techniques du MAEIAFBE** traitent de toutes les questions spécifiques de nature politique, diplomatique, juridique, économique, commerciale, culturelle, protocolaire et consulaire liées aux relations entre le Bénin et les autres Etats et Organisations Internationales, ainsi que de la coopération décentralisées et de l'action humanitaire. Elles comprennent :
  - la Direction du Protocole d'Etat (DPE) ;
  - la Direction de l'Analyse et de la Prospective Internationale (DAPI) ;
  - la Direction des Affaires Consulaires (DAC) ;
  - la Direction Nationale de l'Interprétation et de la Traduction (DNIT) ;
  - la Direction des Chiffres et de la Sécurité des Télécommunication (DCST) ;
  - la Direction des Relations avec les Béninois de l'Extérieur (DRBE).
- **Les Institutions et Organismes sous tutelle** qui concourent au renforcement de la réflexion et de l'action diplomatique dans les domaines de leurs attributions. Ils ont à leurs têtes des Directeurs Généraux. Ce sont :
  - l'Institut des Relations Internationales et des Etudes Stratégiques (IRIES) ;
  - la Commission Nationale Permanente de la Francophonie (CNPF) ;
  - l'Agence Nationale des Migrations et des Béninois de l'Extérieur (ANMBE) et ;
  - l'Observatoire de l'Intégration Régionale (OIR).

- Les Services Extérieurs sont constitués des représentations ou postes diplomatiques et consulaires du Bénin à l'étranger et les bureaux de liaison d'Ambassade (cf. art 104 du décret n° 2012-196 du 03 juillet 2012). L'organisation et le fonctionnement de ces représentations à l'extérieur relèvent des attributions du MAEIAFBE. Les représentants des structures administratives béninoises et d'établissements publics à l'étranger exercent leurs activités sous l'autorité du chef de la mission diplomatique et/ou consulaire accrédité dans les pays où ils sont installés.

Procéderons, à présent, à l'état des lieux.

## **1.2. Restitution des mécanismes de fonctionnement du MAEIAFBE : état des lieux de base et inventaire.**

Les mécanismes de fonctionnement sont constitués du fonctionnement de la direction des ressources humaines, des observations générales d'une part, et de l'inventaire, et de l'état des lieux d'autre part.

### **1.2.1. Fonctionnement de la DRH**

Suivant l'arrêté N° 51/MAEIAFBE/DC/SG/SGA/DRH/DAJ 10 Septembre 2009 portant attribution, organisation et fonctionnement de la direction des ressources humaines, celle-ci a pour mission de gérer le personnel non seulement à la centrale, mais aussi à l'extérieur.

A ce titre, elle est chargée de :

- l'utilisation rationnelle des ressources humaines du Ministère ;
- l'identification des besoins en ressources humaines de tous les services du Ministère et des postes diplomatiques ;
  - l'application des textes en vigueur en matière de gestion du personnel ;
  - la gestion prévisionnelle par l'évaluation des besoins en ressources humaines ;
  - l'utilisation rationnelle du personnel au département et dans les postes diplomatiques et consulaires ;
  - le suivi de la carrière des agents du Ministère ;
  - la centralisation des travaux relatifs aux avancements, décorations, récompenses et sanctions ;
  - la formation et le développement des ressources humaines ;

- la gestion du processus du changement et la santé au travail ;
- la gestion des affaires sociales et du contentieux lié au travail, en liaison avec la direction des affaires juridiques.

En effet, pour mener à bien ses missions, elle est composée de six (06) services à savoir :

- un secrétariat ;
- un service de la gestion des carrières ;
- un service de la gestion des positions et des compétences ;
- un service des affaires administratives et sociales ;
- un service de la formation et des stages ; et
- une unité de santé au travail.

#### ➤ **Le Secrétariat**

Il s'occupe de toutes les activités d'ordre administratif indispensables au bon fonctionnement de la Direction. Il est chargé de :

- la gestion du courrier à l'arrivée et au départ ;
- la saisie des documents ;
- l'enregistrement et la ventilation du courrier, conformément aux instructions du Directeur ou de son Adjoint ;
- l'exécution de toutes les autres tâches de secrétariat à lui confiées ;
- l'accueil et l'orientation des visiteurs ;
- la confection et la mise à jour de l'agenda du directeur et du directeur adjoint ; et
- la bonne gestion des matériels bureautiques et informatiques.

Dirigé par un chef, le secrétariat comprend deux (02) divisions à savoir :

- une division « courrier et classement » ; et
- une division « saisie »<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> -Article 6 de l'arrêté N°51/MAEIAFBE/DC/SG/SGA/DRH/DAJ portant AOF de la DRH.

➤ **Le service de la gestion des carrières**

Le service de la gestion des carrières coordonne toutes les activités relatives à l'évolution de la carrière des agents du Ministère. Il est en effet chargé :

- de l'initiative et du suivi du recrutement ;
- de l'introduction et du suivi des différents actes relatifs à l'évolution de la carrière.

Ce service est composé de deux divisions :

- une division de recrutement et des retraites ; et
  - une division du suivi des carrières.
- La division du recrutement et des retraites est chargée:
    - de l'initiative du recrutement des Agents de l'Etat jusqu'aux actes d'engagement en liaison avec le service de la gestion des positions et des compétences ;
    - de l'initiative et du suivi des contrats administratifs des Agents de l'Etat ainsi que des personnalités civiles nommées à des postes de responsabilité ;
    - de la préparation harmonieuse des dossiers des agents admis à faire valoir leur droit à une pension de retraite.
  - La division du suivi des carrières, quant à elle, s'occupe :
    - de l'initiative et du suivi des actes de nomination, de titularisation, d'avancement d'échelons et de grades, des reclassements et changements de corps ;
    - de la centralisation des dossiers individuels des agents du Ministère ;
    - de la distribution des bulletins individuels de notes à la centrale et dans les postes diplomatiques et consulaires et de leur traitement pour le contreseing ; et
    - du suivi de la carrière des cadres béninois en détachement et/ou en service dans les organisations internationales en collaboration avec la cellule d'analyse stratégique et de placement des cadres<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> -Article 9 de l'arrêté N° 51/MAEIAFBE/DC/SG/SGA/DRH/DAJ portant AOF de la DRH.

➤ **Le service de la gestion des positions et des compétences**

Il coordonne toutes les activités relatives aux mouvements et à la valorisation des compétences des agents dudit Ministère. Il est en outre chargé :

- de l'initiative et de la mise en œuvre des Mouvements Diplomatiques ;
- de l'initiative et de la gestion des mutations et des autres positions ;
- de l'élaboration et de la gestion d'une base de données de compétences ; et
- de l'élaboration et de la gestion d'une base de données informatiques et des statistiques.

Il est composé de deux (02) divisions :

- une division des mouvements diplomatiques, des mutations et autres positions ; et
- une division de la gestion des compétences, des données informatiques et des statistiques.
  
- La division des mouvements diplomatiques, des mutations et autres positions.

Elle est chargée des tâches suivantes :

- l'élaboration et l'actualisation des plans de carrière ;
- la programmation, l'exécution, et le suivi des affectations à des postes et des rappels de postes ;
- l'initiative de redéploiement des agents au sein de l'Administration Centrale ;
- le traitement et le suivi des dossiers de mise à disposition, de détachement, de mise en disponibilité, de congés administratifs, des autorisations d'absence, d'abandon de poste, de sortie de juridiction, de décès des agents en activités et de mise en congé pour maladie ;
- la délivrance des certificats de reprise de service ou de retour des positions sus-énumérées.
  
- La division de la gestion des compétences, des données informatiques et des statistiques.

Cette division est chargée de mettre en œuvre les tâches ci-après :

- la conception de la pyramide des compétences ;
- la gestion des effectifs ;

- l'élaboration d'un cadre organique et fonctionnel de gestion des compétences en collaboration avec les directions du Ministère ainsi que les missions diplomatiques et consulaires ;
- la conception et l'élaboration continue d'un document cadre de définition et de description des profils d'activités ou de fonction des personnels en service au Ministère ;
- l'évaluation de l'action administrative par l'élaboration, la mise à disposition et le contrôle des critères de performances ;
- la contribution aux opérations de recrutement en support au service de la gestion des carrières ;
- la mise à jour des fichiers (APE, ACE, recrutés locaux) et la confection des listes catégorielles ; et
- la mise à disposition de toutes les données statistiques relatives aux ressources humaines<sup>5</sup>.

➤ **Le service des affaires administratives et sociales.**

Selon l'article 13 de l'arrêté mentionné ci-haut, le service des affaires administratives et sociales coordonne toutes les activités relatives aux affaires sociales et générales, aux dossiers de sanctions positives et négatives et à l'archivage des dossiers de la direction. Il est chargé:

- de tous les dossiers à caractère social ;
  - de la délivrance des différents actes administratifs ;
  - de la gestion des dossiers disciplinaires et de la valorisation des agents ; et
  - de l'archivage et de la conservation des données de la direction. Il est constitué de trois (03) divisions à savoir :
    - une division des affaires sociales ;
    - une division des actes administratifs;
    - une division de la réglementation et des sanctions.
- 
- la division des affaires sociales est chargée du suivi des dossiers relatifs aux mariages, naissances, décès, accidents de travail ainsi que de la délivrance des bulletins médicaux et de tous les dossiers à caractère social.

---

<sup>5</sup> -Articles 10 ;11 ;et12 de l'arrêté N°51/MAEIAFBE/DC/SG/SGA/DRH/DAJ portant AOF de la DRH.

- La division des actes administratifs, quant à elle, est chargée:
  - de la délivrance de tous les actes, certificats et attestations ; et
  - du classement, de la conservation des dossiers et documents de la direction.
  
- La division de la réglementation et des sanctions a comme charges :
  - la mise à jour et la centralisation des textes administratifs et réglementaires ainsi que leur mise en application ;
  - la codification des règles et principes régissant la gestion des ressources humaines du Ministère ;
  - l'initiative des propositions de décoration des agents, des récompenses (lettres de félicitations, témoignage officiel de satisfaction, mention honorable, nomination à titre posthume, promotion et nomination à titre exceptionnel, ainsi que leur mise en application ;
  - l'organisation des différentes cérémonies de décoration, de départ à la retraite, de fêtes de fin d'année et de toutes autres manifestations contribuant à la valorisation et à la motivation des Agents ;
  - le traitement et le suivi des dossiers disciplinaires et du contentieux administratif impliquant le Ministère ;
  - le traitement et le suivi des dossiers de sanctions, de réhabilitation, de recours administratif ainsi que leur mise en application<sup>6</sup>.

➤ **Le service de la formation et des stages**

Disposant de deux (02) divisions, ce service coordonne toutes les activités relatives à la formation et à la qualification des agents. Elles sont :

- une division de formation professionnelle ; et
- une division du suivi des stages.

Selon l'article 18 de l'arrêté portant attribution, organisation et fonctionnement de la direction des ressources humaines:

 la formation professionnelle est une division chargée :

---

<sup>6</sup> -Article15 de l'arrêté N°51/MAEIAFBE/DC/SG/SGA/DRH/DAJ portant AOF de la DRH.

- de l'initiative et de l'organisation des recyclages périodiques des agents ;
- de la mise en œuvre du programme général de formations ;
- de l'organisation de formation spécifiques ; et
- du suivi des dossiers de concours professionnels.

🚦 Quant à la division du suivi des stages, elle a la charge:

- de la prospection, en collaboration avec les directions géographiques du Ministère et les organisations internationales accréditées au Bénin, de bourses et stages dans le cadre de la formation initiale et continue des agents ;
- de la programmation, de l'organisation et du suivi des dossiers de mise en stage ;
- de l'organisation et du suivi des stages académiques.

➤ **L'unité de la santé au travail**

Coordonnant toutes les activités relatives à la prise en charge sur le plan sanitaire des agents des services du Ministère, l'unité de la santé au travail est chargée :

- de surveiller les conditions d'hygiène au travail ainsi que tous les autres facteurs pouvant affecter l'état de santé des agents ;
- de surveiller l'état de santé des agents ;
- de dépister aussi précocement que possible les maladies professionnelles dès l'apparition de leurs premiers symptômes ;
- d'assurer aux travailleurs victimes d'accident ou d'indisposition les secours immédiats et les soins d'urgence ;
- d'assurer les soins médicaux aux conjoints et aux enfants des travailleurs jusqu'à l'âge de vingt et un (21) ans ;
- de renseigner et de conseiller ceux-ci sur les affectations, les déficiences ou toute autre maladie dont ils seraient éventuellement atteints par le fait de leur travail ou non ;
- d'assurer les investigations médicales et para-médicales nécessaires pour la déclaration d'une maladie professionnelle ;
- d'attirer l'attention des autorités du Ministère ou des agents sur les dangers de contagion éventuelle ;

- d'apporter un concours permanent aux autorités du Ministère ainsi qu'au personnel en vue de la promotion de la santé au travail.

Placée sous la responsabilité d'un médecin du travail ou d'un infirmier du travail assisté d'un ou de plusieurs infirmiers diplômés d'Etat, d'infirmiers adjoints et d'aides soignants qui l'aident dans sa mission, elle est chargée:

- de surveiller l'hygiène générale du Ministère ;
- de veiller à l'installation et à l'utilisation des dispositions de sécurité ainsi qu'à l'application de toutes mesures de prévention en matière de maladie professionnelle ;
- d'assurer l'éducation sanitaire dans le cadre du service en rapport avec l'activité professionnelle ;
- de conseiller les autorités du Ministère sur l'amélioration des conditions de vie et de travail dans le service par des installations ou aménagements nécessaires ;
- de veiller à la surveillance médicale du personnel et des soins d'urgence dans la limite de l'équipement sanitaire du Ministère ;
- de rédiger les rapports périodiques d'activités et de les présenter au comité de suivi ; et
- de coordonner et de répartir les tâches entre ses collaborateurs<sup>7</sup>.

Le fonctionnement ainsi décliné, nous ferons la restitution des observations de stage.

### **1.2.2. Observations générales de l'état des lieux de stage**

Comme tous les Ministères du monde entier chargés des affaires étrangères, le MAEIAFBE joue un rôle déterminant dans le développement du pays. A cet égard, les actions entreprises par la Diplomatie béninoise depuis l'ère démocratique, sur les plans politique et économique, ont permis au Bénin de rétablir sa crédibilité sur la scène internationale, de signer plusieurs accords de coopération bilatérale et multilatérale, d'attirer les investisseurs étrangers et de gagner la confiance des bailleurs de fonds et des institutions de Bretton Woods. Sur le plan du maintien de la paix et de la sécurité internationale, régionale et sous régionale, le Bénin est de plus en plus rentré dans le concert des nations. Ainsi la Diplomatie béninoise a joué un grand rôle dans le règlement du conflit Libérien avec la conclusion des Accords de Paix de Cotonou le 25 juillet 1993, et par la mise à disposition constante de contingents pour les opérations de maintien de la paix de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest, de l'Union

---

<sup>7</sup> -Article 19 et 21 de l'arrêté N°51/MAEIAFBE/DC/SG/SGA/DRH/DAJ portant AOF de la DRH.

Africaine et de l'ONU en Sierra Léone, en Côte d'Ivoire, en République Démocratique du Congo (RDC), au Mali pour ne citer que celles-là. Pour le faire, le MAEIAFBE procède au recrutement, à la formation, au suivi de la carrière, à l'évaluation du personnel, à travers un mouvement diplomatique qui montre clairement les réalités des conditions de vie et de travail dans ledit ministère.

✓ **Recrutement du personnel**

Le MAEIAFBE, tout comme les autres Ministères, n'a pas échappé au processus de mise à la retraite d'une grande vague d'Agents Permanents de l'Etat recrutés dans les années 80 dans la fonction publique béninoise. Ce qui induit au Ministère une pénurie de hauts cadres diplomates expérimentés pouvant aider le Ministre dans la conception des activités du Ministère, malgré les derniers recrutements que la fonction publique a faits. On note aujourd'hui **l'insuffisance du personnel, surtout de cadres expérimentés, au département et dans les postes diplomatiques et consulaires**. Paradoxalement, l'on remarque **une jeunesse apparente du personnel à la centrale**. Cet état de chose s'explique par la reprise, quoiqu'insuffisante, du reversement de certains stagiaires de l'administration publique en général en agents contractuels de l'Etat d'une part, et par les derniers recrutements à la fonction publique, le recrutement des agents stagiaires de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi, le recrutement des volontaires des services publics, et celui des différents stagiaires en provenance de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature et d'autres centres universitaires privés d'autre part.

Cette situation, il faut bien le reconnaître, ne correspond à aucune réalité en matière de droit du travail. Ces différents stagiaires sont répartis dans toutes les Directions du Ministère, et leur niveau académique varie du Certificat d'Etudes Primaires au niveau Bac + 5. Ils exercent le même travail que les titulaires du ministère lorsqu'ils ont le même niveau de qualification. Ces **agents stagiaires et volontaires participent aussi à la résolution du problème de sous-effectif**.

Ainsi, face à la précarité de leur situation et vu l'importance de leur travail et la place qu'ils occupent aujourd'hui dans l'administration du MAEIAFBE, ils ne sont pas satisfaits du traitement qui leur est fait. Plusieurs parmi eux n'hésitent d'ailleurs pas à exprimer de vive voix

leur frustration. Cependant, il nous a été permis de constater qu'au MAEIAFBE, comme dans la plupart des Ministères en République du Bénin, la gestion des ressources humaines se réduit à l'administration des ressources humaines. Ce qui donne l'impression que tout se passe avec méthodes rigoureuses et managériales. **Il existe une description d'emploi et de poste, entraînant l'élaboration d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences orientée vers l'accomplissement de la mission et des objectifs du Ministère.** Chaque Ambassadeur a aussi la possibilité de recruter, en fonction des besoins de la mission diplomatique, du personnel sur place. Il s'agit des **recrutés locaux** qui sont souvent des agents d'exécution (cuisiniers, chauffeurs, jardiniers, secrétaires, pour ne citer que ceux-là).

La procédure de recrutement des agents locaux est simple. Le chef de chancellerie ou le chef de mission identifie les postes vacants et le nombre d'agents à recruter, puis en exprime le besoin. Un appel à candidatures est alors lancé dans le respect des règles de recrutement du pays accréditaire ou Etat d'accueil. Après sélection, un contrat<sup>8</sup> à durée déterminée est signé, dans le strict respect des dispositions légales en matière de droit du travail de l'Etat accréditaire, entre la mission diplomatique ou consulaire et l'agent local<sup>9</sup>. Un dossier constitué du texte du contrat et d'autres pièces administratives est alors envoyé à la centrale pour le mandatement du salaire. La direction des ressources humaines du MAEIAFBE n'est informée que pour l'aspect administratif et la tenue des statistiques. Elle n'est parfois pas informée de la fin desdits contrats car ce sont des agents qui partent généralement avec la fin de la mission diplomatique ou consulaire qui les a recrutés. Cet état de chose entraîne **l'indisponibilité, à la centrale, des statistiques concernant les recrutés locaux**, qui fluctuent perpétuellement.

#### ✓ **Formation du personnel**

La gestion des ressources humaines suppose la formation continue du personnel afin que ce dernier soit assez outillé pour pouvoir répondre aux exigences du travail et s'adapter aux évolutions intervenues dans son domaine d'activité. C'est ainsi que le MAEIAFBE entreprend chaque année des actions de formations à l'endroit de son personnel conformément à un plan de formation. Les nombreux résultats que l'on met au compte de la Diplomatie béninoise sont

---

<sup>8</sup> -un contrat dont le terme est prévu à l'avance.

<sup>9</sup> -Agent dont la possibilité est donnée aux chefs de missions diplomatiques et consulaires de recruter sur place dans les postes diplomatiques et consulaires.

possibles grâce à **un personnel compétent et dynamique**, du fait de sa mission et de ses objectifs. Il faut noter la disponibilité **de spécialistes avertis** face aux évolutions du monde contemporain, tant sur les plans politique, économique et social, que sur le plan professionnel. Mais la complexité des problèmes qui se posent sur la scène internationale et les défis à relever imposent aujourd'hui à l'administration diplomatique béninoise de passer à l'étape supérieure qu'est de surcroît la spécialisation de ses agents dans des domaines précis et pointus des relations internationales ou dans des domaines connexes comme la gestion des ressources humaines, afin de les outiller pour un traitement plus efficient des dossiers sensibles à eux confiés et la protection des intérêts nationaux.

✓ **Suivi des carrières du personnel**

L'agent qui entre nouvellement au MAEIAFBE évolue alternativement tant dans son département que dans les postes diplomatiques. Il a une vision claire du déroulement de sa carrière qu'il voit évoluer au jour le jour. Il sait donc à peu près dans quels services il est susceptible d'être affecté et quand, quels postes il pourra occuper compte tenu de sa qualification actuelle et future, à partir de quelle année il sera envoyé en poste ou rappelé du poste. Tout ceci constitue des atouts et doivent contribuer à la motivation conformément à un plan individuel élaboré au profit de chacun des agents<sup>10</sup>. L'agent arrive ainsi à inscrire ses ambitions professionnelles ou plus exactement son plan de carrière personnel dans ce cadre ainsi tracé par l'administration. **La présence de plan de carrière pour le personnel amène l'agent à avoir une vision claire de son évolution dans l'Administration du MAEIAFBE.**

✓ **Evaluation du personnel**

Il importe de souligner que le système d'appréciation des performances du personnel en usage actuellement dans le MAEIAFBE, comme dans tout autre Ministère au Bénin, est celui de la notation institué par l'article 52 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat, modifiée par la loi n° 98-035 du 15 septembre 1998. Aux termes des dispositions de cet article 52, « tout agent permanent de l'Etat, en activité ou en détachement, fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa

---

<sup>10</sup> -Article3 de l'arrêté 2014 N°08/MAEIAFBE/DC/SG/SGM/DRFM/DRH/DAJ portant encadrement du mouvement diplomatique au MAEIAFBE.

valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur ». Cette appréciation s'effectue annuellement sur un imprimé intitulé « bulletin individuel de notes ». Cet imprimé comporte trois grandes parties : l'identification de l'agent, l'historique de sa carrière, et les propositions de note.

Les critères d'appréciation varient d'une catégorie d'agent à l'autre. La notation ainsi décrite constitue une obligation pour le supérieur hiérarchique en vertu de l'article 54 du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat. C'est une méthode d'appréciation qui permet d'évaluer la contribution de l'agent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation. Dans la pratique, bien qu'elle soit indispensable pour aider l'agent à s'améliorer, pour procéder aux avancements de grades et pour attribuer des gratifications, la notation est une tâche difficile pour les chefs de service. Cette pratique implique pour les supérieurs hiérarchiques des difficultés liées à :

- l'adéquation entre la note attribuée et l'appréciation littérale ;
- l'absence de critères pertinents, quantifiables et mesurables ;
- l'absence de fixation d'objectifs ;
- l'absence de communication entre le supérieur hiérarchique et l'agent noté ;
- la trop grande tendance des cadres à rendre confidentielle la note attribuée.

Le système d'appréciation des performances du personnel administratif contractuels de l'Etat est celui de l'évaluation, institué par l'article 70 du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat. Sa mise en œuvre ne pose pas moins de difficultés que la notation des agents titularisés. Il ressort de toutes ces difficultés **une absence de critères pertinents d'évaluation du personnel**. Les dossiers administratifs (bulletins de notes, actes administratifs divers,...) des agents affectés dans les postes diplomatiques et consulaires mettent parfois du temps à parvenir à la centrale, ce qui fait que la gestion de leur carrière, leur reclassement et leur promotion ne se font pas à temps. De nos entretiens avec le chef service/gestion des carrière, **il ressort une négligence des chefs de mission à faire parvenir à temps à la centrale les bulletins de notes de leurs collaborateurs est à la base du retard des reclassements et des promotions.**

**✓ Mouvement diplomatique**

L'existence du plan de carrière favorise le déroulement des mouvements diplomatiques<sup>11</sup> qui constituent une spécificité pour le milieu diplomatique. Seule la Direction des ressources humaines a l'initiative de l'envoi en postes et du rappel de postes. Le principe<sup>12</sup> du déroulement des mouvements diplomatiques est le suivant : l'agent passe trois périodes de : six (6) ans, quatre (4) ans et quatre (4) ans au département, alternées de trois autres périodes de six (6) ans, cinq (5) ans et cinq (5) ans en postes<sup>13</sup>. Mais le grand intérêt que les agents de ce Ministère portent aux mouvements diplomatiques est dû, moins à des raisons professionnelles, qu'aux conditions de vie meilleures en postes diplomatiques<sup>14</sup>.

De tout temps, les préoccupations des autorités du Ministère se sont portées beaucoup plus sur l'amélioration des conditions de vie et de travail dans les missions diplomatiques et consulaires, ce qui est favorable à la motivation de son personnel à l'étranger. C'est ainsi que plus de la moitié du budget du Ministère est utilisée chaque année pour le compte des représentations du Bénin à l'extérieur. A cet effet, il est préférable d'être affecté à un poste diplomatique à l'étranger. Les informations recueillies font état de ce que, malgré l'existence des plans de carrières, il arrive que des agents qui n'étaient pas programmés pour aller en poste durant l'année de référence, soient désignés de façon discrétionnaire et discriminatoire par l'autorité suivant des considérations plus politico-stratégiques que techniques (la politique extérieure du gouvernement peut commander que l'on positionne dans une partie stratégique du monde tel agent plutôt que tel autre compte tenu du degré d'affinité que ce dernier a tissé avec le pouvoir en place).

Il est, par ailleurs, fréquent que le personnel rappelé de poste tarde à rentrer au pays, s'il ne s'y oppose pas carrément. Cet état de chose perturbe sérieusement le déroulement normal des mouvements diplomatiques. Lorsqu'il s'avère impossible pour un agent de rentrer au pays sur le moment, il lui est accordé, à titre dérogatoire et exceptionnel, par le MAEIAFBE, un moratoire

---

<sup>11</sup> -Les mouvements diplomatiques sont essentiellement la programmation, l'exécution, et le suivi des affectations en poste et des rappels de poste du personnel du MAEIAFBE.

<sup>12</sup> -Principe faisant partie intégrante des us et coutumes des pratiques au MAEIAFBE.

<sup>13</sup> -Alinéa5 de l'article3 de l'arrêté 2014 N°08/MAEIAFBE/DC/SG/SGM/DRFM/DRH/DAJ portant encadrement du mouvement diplomatique au MAEIAFBE

<sup>14</sup> -La plupart du personnel en poste jouit des privilèges et indemnités diplomatiques et chaque agent voit son salaire indexé d'un coefficient dont le taux dépend du niveau de vie du pays d'affectation. Tout ceci offre à l'agent en poste (surtout s'il s'agit des pays développés où il fait mieux vivre, où existent beaucoup de facilités) des possibilités de mieux se réaliser

d'au plus un (01) an non renouvelable. Mais malgré cette disposition, certains agents traînent toujours à rentrer pour diverses raisons, soit pour des raisons personnelles, (cas de maladies, enfants en pleine année scolaire, pour ne citer que celles-là), soit pour des raisons de lourdeur administrative (le Ministère des Finances n'envoie pas à temps le billet d'avion et les frais de rapatriement des bagages de l'agent rappelé). Cet état de chose oblige le personnel en instance d'affectation à passer une longue durée à la centrale, subissant ainsi beaucoup de discriminations. **Il est mal perçu par celui-ci qui conclut à l'iniquité ou à la discrimination dans l'exécution des mouvements diplomatiques et consulaires.**

✓ **Conditions de vie et de travail**

Les conditions de vie et de travail dans les postes diplomatiques et consulaires du MAEIAFBE sont telles que le rappel de poste est ressenti par l'agent comme une punition, car il perd du coup tous les avantages (primes diverses, privilèges et immunités diplomatiques lorsqu'il est concerné, indexation du salaire, bourses pour ses enfants, pour ne citer que ceux-là) auxquels il a droit et qui n'existent pas à la centrale où **l'on note en général de conditions non optimales de vie et de travail.** Que ce soit à la Direction des ressources humaines ou dans la plupart des Directions dans lesquelles s'est déroulé notre stage, nous avons constaté que les agents travaillent dans des cadres exigus, où les armoires et les piles de dossiers par ailleurs prennent plus de place que les occupants qui s'entassent à plusieurs dans le même bureau. C'est l'exemple des directions hors de la centrale où le chef du service est obligé de partager son bureau avec certains de ses collaborateurs. L'exiguïté des locaux se couple avec l'insuffisance ou la quasi absence de luminosité dans certains bureaux ou dans certaines directions et dans certains organes sous tutelle, avec son corollaire de défaut de climatisation et/ou d'aération du cadre de travail, ce qui a une incidence incontestable sur la concentration et la performance des agents du Ministère.

De plus, certaines des différentes primes et indemnités prévues à l'article 125 de la loi n° 86- 013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (APE) ne sont pas facilement payées au personnel du ministère. Les heures supplémentaires n'étaient pas payées non plus aux agents, alors que leurs collègues en service dans les autres Ministères et administrations publiques les percevaient depuis longtemps. **La non perception de primes et**

**indemnités prévues par les textes en vigueur est l'une des premières revendications du personnel.**

En outre, les mutations internes sont souvent l'objet de différends entre le personnel et la Direction des ressources humaines en ce sens que les agents du Ministère préfèrent être affectés dans les Directions du Ministère où les conditions de travail sont meilleures et où il y a des primes telles que la Direction du Protocole d'Etat (DPE), la Direction de l'Intégration Africaine (DIA), la Direction des Affaires Consulaires (DAC) pour ne citer que celles-là. **L'existence dans certaines Directions de certains éléments de motivation du personnel amène à conclure à la faiblesse de la motivation des ressources humaines au MAEIAFBE.**

Les relations interpersonnelles sont parfois tendues du fait de l'ambiance de suspicion et de méfiance qui règne dans certaines directions. Certains agents (cadres et subalternes) se sentent marginalisés. **On note aussi une absence de l'esprit d'équipe**, de même qu'une forte politisation du personnel, toutes choses qui empêchent le respect de certains des principes sur lesquels doit fonctionner le service public, comme la neutralité du service public. Ces pratiques et attitudes créent par ailleurs de véritables difficultés dans l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs fixés.

Ensuite, les agents du MAEIAFBE reçoivent rarement des récompenses statutaires telles que : les lettres de félicitation, des témoignages officiels de bonne prestation, des encouragements, des décorations, etc... de leur administration ou de leurs supérieurs hiérarchiques immédiats. Ils sont rares aussi ceux qui ont été promus dans les ordres nationaux du Bénin du fait du caractère remarquable de leur travail. Enfin la pratique de désignation de l'agent modèle de l'année n'est pas respectée non plus au MAEIAFBE, contrairement aux autres Ministères où elle constitue un puissant instrument de motivation aux mains du manager.

Par ailleurs, on note une course quotidienne des agents qui recherchent, soit un appareil photocopieur fonctionnel, ou soit des fournitures de bureau telles que du papier pour faire la photocopie de documents administratifs. **Il y a une insuffisance de matériels de travail au MAEIAFBE.** Par contre, il est constaté que la gestion des ressources humaines du MAEIAFBE se fait avec les outils modernes en la matière, pour ne citer que **l'utilisation des Logiciels de GRH**, permettant de suivre le rythme requis et la croissance des statistiques. Ce qui permet l'efficacité et la rationalité de la prise de décision.

Enfin, les relations de travail sont parfois conflictuelles entre les diplomates de carrière et les non diplomates admis dans le corps, en application du chapitre III (articles 73 à 76) du Statut Général des APE qui rend possible le changement de corps dans la fonction publique béninoise. C'est le cas par exemple du personnel administratif, qui, ayant passé trois (3) années consécutives au contact des dossiers ou de la pratique diplomatique, a la possibilité de demander un changement de corps. Mais une fois cela obtenu, il subit la méfiance et le désintérêt des diplomates de carrière qui le qualifient souvent d'éléments allogènes, une réaction destinée a priori à défendre des intérêts purement corporatistes. **L'existence de l'esprit de corps chez les diplomates est un atout précurseur de motivation au sein de cette catégorie de personnel et de démotivation chez les autres agents convertis.**

Comme les Ministères des Finances et de la Santé, le MAEIAFBE dispose aussi d'un système sanitaire<sup>15</sup> pour la coordination de toutes les activités relatives à la prise en charge, sur le plan sanitaire, des agents en service à la centrale. De ce fait elle contribue de façon sensible à la réduction du taux d'absentéisme pour des raisons de maladie. Elle permet également un meilleur contrôle des certificats médicaux délivrés aux agents du Ministère à travers la réduction des congés fantaisistes. **La présence de l'unité de santé au travail dans les locaux du MAEIAFBE est un véritable atout dans la gestion des ressources humaines** en ce sens qu'elle permet de maintenir les agents à leurs postes et de lutter contre l'absentéisme pour raison de maladie. Faisons maintenant l'inventaire des éléments des environnements dudit Ministère.

### **1.2.3. Inventaire des éléments de l'état des lieux de base**

Il sera question de faire l'exposé des éléments des environnements interne et externe du MAEIAFBE.

#### **1.2.3.1. Inventaire des éléments de l'environnement interne**

L'environnement interne est constitué des forces et faiblesses qui sont les suivantes

- **Les forces**

La première force qui milite en faveur de la motivation du personnel du MAEIAFBE en vue d'une meilleure performance est l'existence de la direction des ressources humaines qui gère les problèmes du personnel de toutes les autres directions. Il faut y ajouter :

---

<sup>15</sup> -Article5 de l'arrêté N°51/MAEIAFBE/DC/SG/SGA/DRH/DAJ portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH.

- l'existence d'un plan de formation pour le Ministère ;
- l'existence d'un plan de carrière pour chaque agent ;
- l'existence d'une commission permanente chargée de l'étude des questions de mutation des agents du Ministère ;
- l'existence d'un service de gestion des postes et des compétences ;
- l'existence d'un service de la planification, du recrutement et de la formation.
- la Jeunesse du personnel ;
- l'importance du rôle moteur que joue le Ministère dans le développement du Bénin ;
- l'existence d'esprit de corps chez les diplomates de carrière ;
- la présence d'une infirmerie dans les locaux du Ministère ;
- la présence d'une équipe de football ;
- la présence de deux bâtiments centraux ;
- la présence d'un groupe électrogène de relais.

Ces forces répertoriées au MAEIAFBE n'occulent guère un certain nombre de faiblesses qui méritent d'être inventoriées.

- **Les faiblesses**

Au titre des insuffisances, notons en premier la non attribution objective des récompenses statutaires au personnel du Ministère. Il se développe ensuite l'absence de critères pertinents d'évaluation du personnel, auquel il faut ajouter :

- l'attribution rare et complaisante ou émiettement des primes de rendement ;
- l'inexistence de politique sociale au profit du personnel ;
- l'inexistence ou d'insuffisance de l'éclairage des bureaux ;
- la frustration des cadres sous employés ;
- l'insalubrité de l'environnement de certaines directions externes au bâtiment central du Ministère ;
- l'insuffisance de cadres diplomates supérieurs (Ambassadeurs de carrière) ;
- l'inexistence d'un service d'évaluation des performances du personnel ;
- l'insatisfaction des différents stagiaires du fait de la manière dont ils sont traités ;
- l'exiguïté des bureaux ;
- l'absence ou l'insuffisance de matériels de travail ;

- les mouvements diplomatiques discriminatoires ;
- la déception manifeste des collaborateurs.

### **1.2.3.2. Inventaire des éléments de l'environnement externe**

De cet environnement, il sera exposé les opportunités et menaces nécessaires lors de notre stage de recherche. Ces opportunités et menaces sont :

- **Les opportunités**

Les opportunités sont des occasions favorables pouvant permettre le développement d'une organisation. Ainsi, les opportunités dont dispose le MAEIAFBE sont :

- l'importance du rôle moteur que joue le ministère dans la sécurité régionale, sous régionale et internationale ;
- la possibilité de signer, en lieu et place du gouvernement, des accords de coopération bilatérale et multilatérale ;
- le rôle que joue le Ministère par rapport à l'attraction des investisseurs étrangers ;
- la promotion de la francophonie
- la protection des intérêts du Bénin et de ceux des ressortissants béninois à l'étranger.

- **Les menaces**

Les menaces sont toute situation pouvant entraver l'atteinte des objectifs du MAEIAFBE. Ainsi, les menaces du MAEIAFBE peuvent se manifester à travers le conflit l'opposant au Ministère de la fonction publique du fait de l'occupation anarchique de l'un de ses bâtiments centraux par les services de l'autre Ministère. Elles peuvent aussi se faire remarquer par le désaccord de l'immigration en ce qui concerne la réception des dossiers pour l'établissement des passeports ordinaires aux béninois de l'étranger.

Les différents problèmes (faiblesses et menaces) du ministère seront répartis par des centres d'intérêt qui nous permettront d'arrêter la vision globale de résolution de la problématique.

## **2. Du regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt à la vision globale de résolution de la problématique choisie.**

La présente section fera l'objet de la détermination du choix à la spécification d'une part et la vision globale de résolution de la problématique d'autre part.

### **2.1. Choix et spécification de la problématique.**

Ici, il sera pertinent de chercher à identifier les problématiques possibles, et de chercher à choisir et à spécifier la problématique de l'étude.

#### **2.1.1. Identification des problématiques possibles**

L'identification des problématiques suppose qu'il faut les présenter après avoir regroupé les problèmes spécifiques par centre d'intérêt.

##### **➤ Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt**

Le regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt en vue de déterminer la problématique de l'étude se fera à travers le tableau suivant.

**Tableau n°1 :** Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique.

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés des problématiques
01	Motivation du personnel.	-Non attribution effective et objective des récompenses statutaires ; -Absence de critères pertinents d'évaluation du personnel ; -Mouvements diplomatiques discriminatoires ;	Motivation insuffisante du personnel.	Problématique de la motivation du personnel.
02	Appréciation des performances	-Inexistence d'un service ayant la charge d'apprécier les performances ; -Non institution de la direction par objectif	Absence de système pertinent d'appréciation des performances	Problématique de l'appréciation objective et pertinente des performances.
03	Etat du personnel	-Insuffisance de cadres diplomates supérieurs (ambassadeurs de carrière).	Caractère non compétitif de la promotion du personnel	-Problématique de la compétitivité du personnel

Source : Réalisé par moi-même par les données d'enquête (Septembre 2015)

➤ **Présentation des problématiques possibles.**

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

- Problématique de la motivation du personnel du MAEIAFBE ;
- Problématique de l'appréciation objective et pertinente des performances du personnel ;
- Problématique de la compétitivité du personnel.

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

### **2.1.2. Choix et spécification de la problématique de l'étude**

Compte tenu des missions et attributions du MAEIAFBE et des différents problèmes identifiés au cours de notre restitution de l'état des lieux de base, on peut conclure que le Ministère est confronté à plusieurs défis. Ces problématiques sont aussi pertinentes les unes que les autres et à ce titre méritent d'être analysées. Mais elles ne peuvent pas être toutes étudiées dans le cadre de notre recherche. De toutes ces problématiques, celle de la motivation du personnel a particulièrement retenu notre attention parce qu'elle nous paraît prépondérante.

En effet, l'appréciation objective et pertinente des performances et la compétitivité du personnel sont indispensables. Mais elles peuvent être prises en compte à travers la problématique de la motivation du personnel qui est à même d'accroître la compétitivité, la capacité d'intervention du personnel, de stimuler en eux l'esprit d'initiative, de leur permettre de réaliser des performances idoines et de contribuer à terme au développement national.

Cherchons maintenant la nature et la spécification d'un part ainsi que la justification et l'intérêt de l'objet d'autre part.

#### ➤ **Nature et spécification de l'étude**

A la lumière des considérations ci-dessus évoquées, l'hypothèse de recherche que nous avons retenue pour les besoins du présent travail peut être libellée de la façon suivante : « **la motivation insuffisante du personnel du MAEIAFBE affecte son épanouissement et sa performance à travers son rendement** ».

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

Ces problèmes spécifiques sont au nombre de trois (03) et se présentent comme suit :

**Problème spécifique n°1 (PS1) :** Non attribution effective et objective des récompenses statutaires ;

**Problème spécifique n°2 (PS2) :** Absence de critères pertinents d'évaluation du personnel;

**Problème spécifique n°3 (PS3) :** Mouvement diplomatique et consulaire discriminatoire.

C'est donc dans le souci d'apporter notre contribution à la résolution des problèmes général et spécifiques liés à la problématique d'étude que nous avons intitulé notre sujet : «

## **Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance ».**

### ➤ **Justification et intérêt du sujet**

De nos jours, les ressources humaines sont considérées dans les organisations comme des « ressources qui ont des ressources ». Les organisations qui émergent sont celles qui accordent une place de choix aux hommes et aux femmes qui y travaillent. En cela, Bodin (1974, p. 56) nous rappelle avec éloquence qu' « *il n'y a de richesse que d'hommes* ». Ces hommes et femmes qui jouent un rôle prépondérant dans la production des biens et des services dans l'organisation gagneraient ainsi à être valorisés.

Tel n'est pas le cas au MAEIAFBE où tous les agents vivent une situation de démotivation générale. Après plusieurs années de frustrations accumulées, ces derniers ont fini par manifester leur « ras le bol » à travers des mouvements dont un mouvement de sit-in le lundi 23 novembre 2015 dans l'enceinte dudit Ministère, et une conférence de presse animée le 04 décembre 2015 par le bureau syndical, au cours de laquelle le personnel promet de paralyser la maison diplomatique à l'interne et à l'étranger si la plate-forme revendicative demeure insatisfaite au retour des fêtes de fin d'année. Mais, après lesdites fêtes, la situation demeure toujours la même.

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

Notre travail a ainsi un double intérêt :

- ✓ premièrement, il offre l'opportunité de recueillir objectivement les attentes des agents de ce département ministériel en matière de motivation, car, « *le moyen le plus simple de découvrir ce qui motive les employés est de le leur demander* » (Nelson et Peter 2007, p.100).
- ✓ deuxièmement, il permet de baliser le terrain par la mise à disposition du sommet stratégique, des outils et techniques modernes de gestion de la motivation au travail.

## **2.2. Détermination de la vision globale de la problématique spécifiée**

Ultime, cette rubrique sera consacrée à l'approche générique d'une part et à la séquence de résolution de la problématique d'autre part.

### **2.2.1. Approche générique**

La prise en compte du facteur humain, c'est-à-dire la motivation des ressources humaines, devient de plus en plus une préoccupation majeure en management des organisations. En effet, la pratique nous enseigne qu'en général, si les travailleurs sont fiers de leur emploi, quand ils le trouvent excitant et quand ils apprécient le climat de travail, ils font de leur mieux et remplissent leurs tâches avec enthousiasme. Autrement dit, quand ils sont motivés, ils ont une performance optimale.

Par contre, lorsque les ressources humaines d'une organisation ne sont pas, ou sont très peu, motivées, elles ne font pas de leur mieux. Elles guettent avec impatience la fin de la journée de travail. Elles se désintéressent des résultats de leurs efforts et ont le sentiment que leur travail devient complètement ennuyeux. Elles font juste le minimum nécessaire pour conserver leur emploi, tout en prospectant d'autres horizons plus favorables. Le lien entre la motivation et l'obtention d'une performance optimale paraît ainsi évident dans une organisation. En conséquence, les autorités du Ministère se doivent d'intégrer le volet motivation dans la politique de gestion des ressources humaines. Ainsi, pour la résolution du problème général de notre étude, nous utiliserons une approche générique basée sur la théorie générale de la motivation au travail.

Le problème spécifique n° 1 est relatif à la non attribution effective et objective des récompenses statutaires aux agents du Ministère, il convient de préciser que ces récompenses peuvent revêtir des formes positives et négatives. Sa résolution s'inspirera des dispositions de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat qui prévoit en son article 150 les formes de récompenses positives (lettre de félicitation et d'encouragement, témoignage officiel de satisfaction, mention honorable et décoration) et dispose en ses articles 131 à 136 les sanctions disciplinaires (avertissement écrit, blâme, mise à pied, déplacement d'office, blocage d'avancement d'échelon, radiation du tableau d'avancement, exclusion temporaire, abaissement d'échelon, rétrogradation, mise à la retraite d'office, révocation sans suspension des droits à la pension, révocation avec perte des droits à la pension).

Ensuite, le problème spécifique n° 2 est lié à l'absence de critères pertinents d'évaluation de la performance du personnel du Ministère. L'évaluation apparaît en effet comme un élément important de motivation pour le personnel. Le système d'appréciation des performances du personnel du MAEIAFBE est celui de la notation instituée par le statut général des agents

permanents de l'Etat. La notation est une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent. Pour sa mise en œuvre efficace, cette notation ne peut se faire que sur la base d'objectifs bien précis préalablement fixés. Il y a de toute évidence une corrélation entre le problème spécifique n° 1 et le problème spécifique n° 2. Dès lors, la résolution de l'un entraîne celle de l'autre et les moyens de résolution de l'un sont valables pour l'autre. Mais avant tout, il faut une volonté forte de la hiérarchie d'adopter un système d'évaluation du personnel basé sur la fixation d'objectifs accompagnés de moyens adéquats car un homme assigné à une mission doit être accompagné de moyens.

Enfin, le troisième problème spécifique stipule des mouvements diplomatiques et consulaires discriminatoire. Sa résolution sera ancrée sur une approche théorique basée sur la mobilité des cadres, facteur important de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Cette théorie s'articule autour de trois types de mobilité à savoir :

- ❖ la mobilité professionnelle (horizontale) qui correspond à un changement de métier et requiert de l'agent de nouvelles compétences ;
- ❖ la mobilité d'environnement (géographique) qui peut se manifester par une mutation ou un redéploiement ;
- ❖ la mobilité catégorielle (verticale) qui correspond à une promotion. Elle est le plus souvent caractérisée par un changement d'emploi, de catégorie, de grade, de classification mais aussi par une augmentation de rémunération, ce qui rend optimales les conditions de travail du personnel du MAEIAFBE qui sont un ensemble de paramètres permettant d'exécuter le travail de manière harmonieuse et sans entraves. Lorsque ces conditions ne sont pas remplies, il en résulte un impact sur la performance du personnel, pouvant déstabiliser l'organisation. Offrir au personnel du MAEIAFBE les meilleures conditions de travail est le gage pour obtenir d'eux une bonne performance dans l'exécution des tâches.

### **2.2.2. Séquence de résolution de la problématique**

La vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche méthodologique constituée des étapes suivantes :

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

**SECOND CHAPITRE :  
DU CADRE THEORIQUE DE  
L'ETUDE AUX CONDITIONS DE  
MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS**

Ce second chapitre mettra en relief le cadre théorique et méthodologique, accompagné des enquêtes de validation ou d'invalidation des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.

## 1. Du cadre théorique et méthodologique de l'étude.

Il convient de partir des différents objectifs de l'étude à la revue de littérature d'une part et à la méthodologie de l'étude d'autre part.

### 1.1. Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Il sera question de définir les objectifs de l'étude puis de présenter la revue de littérature.

#### 1.1.1. Objectifs et hypothèses de l'étude

Il sera abordé respectivement les différents objectifs et hypothèses de notre étude.

##### ➤ Les objectifs spécifiques de l'étude

Au regard des différents problèmes, la fixation des objectifs de l'étude se fera en termes d'objectifs général et spécifiques. Ainsi, **l'objectif général de notre étude est de proposer aux autorités du MAEIAFBE des mesures propres qui puissent permettre l'amélioration de la motivation du personnel pour une meilleure performance.**

De cet objectif général, nous avons déduit trois (03) objectifs spécifiques respectivement liés à chaque problème spécifique. Ils se présentent comme suit:

**Objectif spécifique n°1 (Os1) :** Proposer l'attribution effective et objective des récompenses statutaires pour favoriser l'émulation au sein du Ministère ;

**Objectif spécifique n°2 (Os2) :** Suggérer la mise en place d'un système pertinent d'évaluation du personnel ;

**Objectif spécifique n°3 (Os3) :** Faire des propositions pour éviter la frustration et la sclérose, et pour rendre optimales les conditions de travail au MAEIAFBE.

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

➤ **Les causes spécifiques de l'étude**

La cause du problème spécifique n°1 est **l'inexistence d'un système idoine d'émulation des agents du Ministère**, celle du deuxième problème est **l'absence d'un système pertinent d'évaluation**. Enfin, la cause du troisième problème spécifique est **la faiblesse ou la méconnaissance des stratégies de mobilité pouvant rendre non optimales les conditions de travail du personnel**.

➤ **Les hypothèses spécifiques de l'étude**

L'hypothèse relative au premier problème spécifique (**HS1**) est **l'attribution effective et objective des récompenses statutaires permet l'émulation des agents et l'amélioration de leurs performances**;

De plus, l'hypothèse relative au deuxième problème spécifique (**HS2**) est **l'absence de critères pertinents d'évaluation est due à l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation**.

Enfin, l'hypothèse du troisième problème spécifique (**HS3**) est **le respect des normes régissant les mouvements diplomatiques et consulaires permettra d'avoir un personnel dévoué et des conditions optimales de travail au MAEIAFBE**.

Tous ces éléments ont permis l'élaboration du tableau de bord qui se présente comme suit :

**Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance**

**Tableau n°2 : Tableau de bord de l'étude (TBE): « Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance »**

<i>Niveaux d'analyse</i>		<i>Problèmes</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Causes</i>	<i>Hypothèses</i>
<b>Général</b>		<b>Problème général</b> Motivation insuffisante du personnel du MAEIAFBE	<b>Objectif général</b> Proposer aux autorités du MAEIAFBE des mesures propres qui puissent permettre l'amélioration de la motivation du personnel pour une meilleure performance.	-	-
<b>SPECIFIQUES</b>	01	<b>Problème spécifique 1</b> Non attribution effective et objective des récompenses statutaires aux agents du Ministère.	<b>Objectif spécifique 1</b> Proposer l'attribution effective et objective des récompenses statutaires pour favoriser l'émulation au sein du Ministère	<b>Cause spécifique 1</b> La non attribution effective et objective des récompenses statutaires aux agents est due à l'inexistence d'un système d'émulation des agents.	<b>Hypothèse spécifique 1</b> L'attribution effective et objective des récompenses statutaires permettra une émulation des agents et une amélioration de leur performance
	02	<b>Problème spécifique 2</b> Absence de critères pertinents d'évaluation du personnel.	<b>Objectif spécifique 2</b> Proposer aux autorités la mise en place d'un système pertinent d'évaluation du personnel.	<b>Cause spécifique 2</b> L'absence d'un système pertinent d'évaluation	<b>Hypothèse spécifique 2</b> L'absence de critères pertinents d'évaluation est due à l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation.
	03	<b>Problème spécifique 3</b> Mouvements diplomatiques et consulaires discriminatoires.	<b>Objectif spécifique 3</b> Faire des propositions pour éviter la frustration, la sclérose et pour rendre optimales les conditions de travail au MAEIAFBE.	<b>Cause spécifique 3</b> Faiblesse dans la mise en œuvre de la stratégie de mobilité et conditions non optimales de travail.	<b>Hypothèse spécifique 3</b> Le respect des normes régissant les mouvements diplomatiques et consulaires permettra d'avoir un personnel dévoué et des conditions optimales de travail au MAEIAFBE.

Source : Réalisé par moi-même par les données d'enquête (Septembre 2015).

### 1.1.2. Revue de littérature

La revue de littérature sera faite sur la base des connaissances doctrinales et des thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique obtenue par rapport aux différents problèmes spécifiques que nous avons identifiés. Mais avant cela, nous avons procédé à une exploration documentaire dans les bibliothèques de l'ENAM, celles du Centre Culturel Français, de l'ENEAM, du MAEIAFBE, et par Internet. Ceci nous a permis de recueillir des informations d'ordre général sur la motivation et les techniques pouvant permettre la performance des organisations, et de compléter nos connaissances sur le sujet. Il est ainsi apparu que la motivation des ressources humaines est une exigence organisationnelle qui a fait et continue de faire l'objet d'une littérature abondante. Ainsi, nous procéderons à la synthèse de quelques théories générales de motivation avant de passer aux contributions antérieures relatives aux différents problèmes spécifiques.

#### 1.1.2.1. Les théories générales sur la motivation au travail.

Opposant les différents auteurs, la théorie de la motivation (Toulouse et Poupart, 1976) amènerait Campbell (1980) à proposer la première science à forme vivante et couramment la plus utilisée. Ainsi, la motivation regroupe deux grands groupes de théories : les théories du contenu centrées sur les besoins d'une part, et les théories du processus centrées sur les attentes d'autre part auxquelles s'ajoutent les théories interactionnistes qui intègrent la dimension environnementale (Montserrat, 2004).

##### 1.1.2.1.1 Les théories du contenu centrées sur les besoins

Les théories du contenu sont constituées des théories de la hiérarchie des besoins de Maslow (1970), du modèle bi-factoriel d'Herzberg (1966), de la théorie des besoins d'Alderfer (1972), des théories du besoin d'accomplissement de Murray (1938) et de Mac Clelland (1953) et les modèles de Miner et de Ronen, cités par Montserrat (2004). Nous passerons maintenant en revue quelques unes de ces théories.

##### ✓ La théorie de la hiérarchie des besoins de MASLOW (1954)

Selon Maslow (1954, p. 80), « *la non satisfaction d'un besoin est un facteur déterminant de la motivation* ». Et les besoins fondamentaux des hommes peuvent se classer en cinq grandes catégories dont les composantes sont les suivantes :

---

**Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance**

---

- les besoins physiologiques : Ce sont des besoins fondamentaux de survie, qui affectent le bien-être du corps (se nourrir, respirer, se vêtir, dormir, se reproduire, se loger, etc.). Axés sur une entreprise, ces besoins correspondraient à des besoins d'aération et de climatisation des bureaux, des besoins d'une bonne qualité de repas à la cantine ou ceux d'une bonne qualité des produits distribués au personnel. C'est ce qui amène Maslow à affirmer également que si ces besoins fondamentaux ne sont pas satisfaits chez l'individu, les autres besoins ne se manifestent pas généralement.
- les besoins de sécurité : C'est le désir pour l'individu d'être à l'abri des éventuels dangers qui se présentent à lui. D'après Cote (1994 : 51), en entreprise, ces besoins s'expriment par la « *recherche et le respect de normes et de règles afin de contrer l'arbitraire* ». Ainsi, l'individu intègre des groupes syndicaux, fait des épargnes pour s'assurer une bonne retraite.
- les besoins sociaux, d'appartenance et d'amour : Pour l'individu, ces besoins traduisent son désir d'aimer et d'être aimé. Il veut être accepté par la communauté dans laquelle il vit. Au sein de l'entreprise, ces besoins sont le fondement de la formation de groupes informels. Car « *la cohésion de groupe est un facteur positif que l'on peut associer au rendement des employés* » (Cote 1994, p. 51).
- les besoins de reconnaissance ou d'estime : Pour Maslow, ce sont les besoins d'avoir une bonne estime de soi et des autres. Ce type de besoin est satisfait par l'acquisition. Dans l'entreprise, l'individu cherche à acquérir le pouvoir, un statut social, une bonne réputation.
- les besoins de réalisation, d'actualisation de soi ou d'accomplissement personnel : C'est la volonté de l'individu de se réaliser, d'utiliser tout son pouvoir et d'accomplir quelque chose de satisfaisant. Pour Maslow (1954), ce besoin est rarement comblé. L'individu en entreprise veut exploiter tout son potentiel, toutes ses capacités, son intelligence, son imagination, ses aptitudes physiques et intellectuelles. Ainsi ses besoins évoluent de façon graduelle. Dès lors qu'un besoin de niveau inférieur est satisfait, le besoin de niveau supérieur direct se manifeste, répondant ainsi à un principe de satisfaction-progression. Mais malgré toute la sympathie que cette théorie a suscitée, des insuffisances sont apparues car les besoins ne respectent pas une même hiérarchie chez les individus. En effet, tel besoin peut paraître important chez un tel et ne pas l'être chez un autre.

**✓ Le modèle bi-factoriel de Frederick Herzberg (1966)**

Cet auteur complète l'approche de Maslow en élaborant la théorie des « deux facteurs ». Il est l'un des premiers à avoir analysé la motivation dans les situations de travail. Herzberg (1966), en cherchant à distinguer les facteurs de satisfaction et ceux d'insatisfaction, identifie deux catégories de facteurs principaux susceptibles de déclencher la motivation : les « *facteurs moteurs* » qui se rattachent au contenu du travail (autonomie accordée, niveau de responsabilité, possibilité de carrière ou de promotion personnelle, reconnaissance et évaluation des performances), et les « facteurs d'hygiène » ou « d'ambiance » qui se rapportent au contexte de travail (conditions matérielles, relations de travail, rémunération et politique générale de gestion des ressources humaines).

Herzberg (1966) considère que seuls les facteurs moteurs ont un impact véritable sur la motivation, alors que l'absence des facteurs d'hygiène produit de l'insatisfaction (mais leur présence ne crée pas nécessairement une forte motivation). C'est à lui que l'on doit le concept « d'enrichissement des tâches » qui conduit à donner plus d'autonomie et de responsabilité au travailleur, ce qui peut se reconnaître aujourd'hui dans des processus comme la gestion participative ou la qualité totale. Dans cette optique, Herzberg (1966, p. 139) a démontré que « *les stimulants financiers ne sont pas les seules sources de motivation* ».

**✓ La Théorie des besoins d'Alderfer (1972)**

Alderfer limite à trois catégories le nombre des besoins de Maslow: les besoins matériels concernant l'existence, les besoins sociaux concernant les relations, et les besoins de développement personnel et de croissance visant à utiliser les compétences individuelles. Par le modèle « Existence, Relation, Développement (ERD) » ou « Existence, Sociabilité, Croissance (ESC) »<sup>16</sup>, Alderfer (1972) montre que les besoins ne sont pas hiérarchisés et qu'il n'est point nécessaire qu'un besoin dit concret soit satisfait avant un besoin abstrait. Par conséquent, on peut même satisfaire plusieurs besoins à la fois.

---

<sup>16</sup> « ERD » selon xavier MONTSERRAT, et « ESC » selon Nicole COTE et al. Les deux appellations désignent le même concept.

### 1.1.2.1.2. Les théories du processus centrées sur les attentes

D'après Montserrat (2004), ces théories qui se basent davantage sur le processus de la motivation que sur le contenu sont au nombre de six (6) : la théorie du conditionnement opérant de Skinner (1953), la théorie de l'expectation-valence de Vroom (1964), la théorie performance et motivation de Porter et Lawler(1968), la théorie de l'effet de tâche et de l'effet de temps de Raynor (1968), la théorie de l'attribution de Wiener, et la théorie de la fixation des buts de Locke (1968). Nous présenterons celles qui cadrent le mieux avec notre travail.

#### ✓ La théorie du conditionnement opérant de Skinner (1953)

Skinner (1953, p. 75) estime que « *la motivation résulte davantage des sollicitations externes que de la recherche de satisfaction des besoins propres à chaque individu* ». Il pense plus loin que le comportement individuel est directement issu de l'environnement de travail créé par l'organisation et dont le caractère motivant est déterminant. Il distingue ainsi le conditionnement classique (ici les événements sont indépendants du comportement) et le conditionnement opérant (dont les conséquences résultent directement du comportement individuel). Skinner (1953) énonce que les stimuli externes constituent des facteurs de renforcement positif, et que l'utilisation de plusieurs types de renforcements positifs permet de diminuer la monotonie des tâches et d'augmenter la satisfaction au travail, d'où la motivation.

#### ✓ La théorie de l'expectation-valence de Vroom (1964)

« *Chaque travailleur se comporte de manière rationnelle et décide de s'investir en fonction des résultats attendus en retour de son travail* » selon Vroom (1964, p. 35). Il définit le processus de motivation à partir du modèle « V.I.E. », considérant que la motivation est la résultante d'une série d'attentes déterminées par la « valence », « l'instrumentalité » et « le niveau d'expectation ». La « valence » représente la valeur accordée par l'individu au résultat du travail, à la récompense. Elle peut être positive ou négative. Pour lui, « L'instrumentalité » est la probabilité qu'un comportement donné permette bien d'obtenir le résultat recherché. C'est la perception des retombées de l'effort fourni, au-delà de la performance en elle-même.

Quant au « niveau d'expectation », il concerne les attentes du travailleur par rapport à ses propres efforts. Ainsi, dans sa théorie, Vroom explique que ce qui pousse l'individu à agir, c'est

l'idée qu'il entretient sur la probabilité de succès de ce qu'il entreprend et de ce qu'il peut en retirer d'intéressant pour lui-même. La combinaison des attentes et des besoins personnels produit donc un degré adéquat de motivation. D'où motiver revient à multiplier les attentes par les besoins.

✓ **La théorie de performance et de motivation de Porter et Lawler (1968)**

Poursuivant la réflexion engagée par Vroom, Porter et Lawler (1968) ont montré que la motivation résulte d'une reconnaissance et d'une valorisation équitable de la performance accomplie. Ainsi les salariés font, d'une part, des comparaisons entre leur apport à l'organisation et ce qu'ils en retirent, et d'autre part entre ce qu'ils perçoivent et ce que les autres membres de l'organisation perçoivent. C'est la théorie de la reconnaissance et de l'équité. C'est dans la même idée qu'ils s'associent en disant que :

*intégrer le contexte organisationnel et le climat de travail dans le processus motivationnel ne suffit pas. La motivation ne résulte pas directement d'un environnement professionnel et de conditions de travail favorables, mais d'une reconnaissance et d'une valorisation équitable de la performance accomplie (Porter et Lawler, 1968 : 109).*

✓ **La théorie de la fixation des buts de Locke (1976)**

Pour Locke (1976), la fixation des buts constitue un des déterminants les plus importants du comportement. Le but dirige l'action, entraîne la persistance de l'effort et motive l'individu à développer des stratégies pour la réalisation de l'objectif. Il observe qu' « *au sein de l'organisation, l'information joue un rôle central dans l'acceptation et la fixation des buts, et la performance est meilleure quand le but est plus difficile et spécifique, ce qui renforce la motivation* » (Locke 1976, p. 1300). Il met ainsi l'accent sur le rôle moteur du feed-back dans la motivation au travail qui permet de corriger les erreurs et d'améliorer les performances.

**1.1.2.1.3. Les théories interactionnistes**

Contrairement aux deux premières catégories de théories qui développent une approche individualiste de la motivation, les théories interactionnistes cherchent davantage à intégrer l'environnement dans les relations de travail. Elles défendent l'idée selon laquelle la motivation résulte de la dynamique de projet créée par la rencontre entre l'individu et son environnement.

Selon Montserrat (2004), elles sont au nombre de trois (3) : la théorie des champs de vie de Lewin (1938), la théorie Individu-Environnement de Nuttin (1980), et la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1985).

✓ **Le modèle relationnel de la motivation de Nuttin (1980)**

Nuttin (1980) démontre que l'être humain éprouve le besoin d'entrer en relation avec son milieu, de l'explorer et de produire un changement efficace sur l'environnement ou sur le cours des événements, cherchant ainsi à s'affirmer, se changer et agir sur le monde en canalisant son développement personnel. Pour plus expliquer ce besoin,

*l'homme travaille en quelque sorte à lui-même, il se développe par ce qu'il fait. Contrairement à l'animal, l'homme ne peut laisser les choses en l'état où il les trouve. Il est tenté d'intervenir, de changer, de restructurer, d'améliorer à son avis, à moins qu'il ne se mette à détruire ce qui le dérange.* (Nuttin, 1980, p. 61).

La motivation devient ainsi l'aspect dynamique de la relation comportementale. D'après Nuttin (1980, p. 61), « *la motivation est une question de relation entre un sujet qui désire et un objet qui attire ou éveille l'intérêt. C'est alors la motivation du sujet qui investit l'objet et lui donne sa valeur* ». Ainsi, l'individu en relation d'entreprise doit avoir une motivation développée. Ce qui a amené Nuttin à distinguer les trois (03) facteurs de développement de la motivation qui sont :

- le besoin de stimulation qui est un besoin humain fondamental ; la reconnaissance sociale stimule l'action et développe les performances ;
- le besoin de restructuration qui permet d'inscrire un projet dans la durée et dans une stratégie globale ; et
- le besoin de progression consistant en un besoin de s'inscrire dans un contexte d'évolution positive, en projetant ses ressources au travers d'un projet.

✓ **La théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1985)**

La théorie de l'évaluation cognitive postule que le comportement humain est motivé par les besoins d'autodétermination (qui favorisent une autonomie et accroissent une motivation) et les besoins de compétence (ici le sentiment d'incompétence favorise une baisse de la motivation)

selon Deci et Ryan (1985). Par contre, pour ces auteurs, la reconnaissance de la performance renforce le sentiment de compétence et développe la motivation. Ils distinguent par ailleurs trois (3) catégories de motivation : la motivation intrinsèque (liée au fait d'effectuer une activité pour elle-même et pour le plaisir qu'on en retire, c'est une activité engagée volontairement et par intérêt), la motivation extrinsèque (liée à une activité non engagée pour elle-même, mais pour en retirer un bénéfice ou éviter des difficultés ; c'est la participation à une activité afin de recevoir une récompense ou d'éviter une punition), et la démotivation ou l'absence de toute forme de motivation intrinsèque et extrinsèque. C'est pourquoi Deci et Ryan (1985, p. 89) disent que « *le sentiment d'incompétence favorise une baisse de la motivation. Mais, la reconnaissance de la performance renforce le sentiment de compétence et développe la motivation* ».

Toutes ces typologies n'ont pas intégré les nouvelles théories qui se sont développées en notre époque. Nous pouvons citer la cohésion des relations humaines comme facteur de motivation d'après le nigérian Adjilola (2001). Selon lui l'augmentation des salaires n'a jamais motivé les employés ; cela les rend sujets plutôt à des réclamations d'augmentation future de salaire. Il estime que seule la cohésion des relations humaines qui existent au niveau de chaque organisation constitue une source de motivation.

D'autres africains ont montré qu'on peut motiver le personnel d'une entreprise sans nouvelle augmentation salariale et/ou sans nouvelle prime. C'est le cas par exemple du béninois Massougboji (2007) qui attribue cela à l'application de quatre (4) principes : **Faire participer** (l'employé à l'aventure collective qu'est la vie de l'entreprise) ; **Responsabiliser l'employé** ; **faire adhérer les salariés à une culture d'entreprise** ; et **Informé / Communiquer**. Mais, ceci n'est pas le constat que fait Abdou (2002, p. 65) dans son mémoire lorsqu'il affirme que dans la fonction publique béninoise « l'élément de motivation dominant, c'est le salaire ».

#### **1.1.2.1.4. Contributions antérieures liées aux problèmes spécifiques**

##### **✓ Contributions antérieures liées à la non attribution effective et objective des récompenses statutaires**

Les récompenses constituent des facteurs de motivation selon la théorie bi-factorielle de Herzberg (1966) qui servira de base théorique à notre étude, car elle aborde de façon spécifique les facteurs de contribution à la motivation qui s'apparentent aux problèmes en résolution. Ces

facteurs se présentent à travers plusieurs stratégies de motivation dont nous citerons quelques uns :

 *La rémunération*

Selon l'article 207 du Code du Travail, le terme « salaire » signifie que quels qu'en soient la dénomination et le mode de calcul, le traitement de base ou minimum et tous autres avantages payés directement ou indirectement en espèce ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier est fixé soit par accord, soit par des dispositions réglementaires ou conventionnelles. La plupart des salariés considèrent la rémunération comme la contrepartie normale de la prestation fournie. Certes, ils sont motivés pour gagner de quoi satisfaire leurs besoins fondamentaux, mais une fois qu'ils arrivent à satisfaire ces besoins, le salaire n'est plus motivant pour eux. Par ailleurs, la rémunération est démotivante lorsque le travailleur ne perçoit aucun lien entre sa contribution et sa rétribution, entre son rendement et son salaire. Dans tous les cas, pour garantir une rémunération motivante, elle doit être équitable entre les salariés, juste, et en mesure d'évoluer en fonction de l'ancienneté et des évolutions de poste. La rémunération a pour objectif de satisfaire les besoins premiers des hommes, c'est-à-dire qu'elle doit permettre de subvenir à leurs besoins. La rémunération ne peut pas être l'élément de motivation premier, justement pour cette raison, car elle ne suffit pas elle-même pour rendre un salarié motivé et a contrario, même si cette dernière est insuffisante, si le travail et l'environnement du travail sont riches, la personne pourra malgré tout être satisfaite et donc motivée.

 *La reconnaissance*

Le témoignage de reconnaissance est l'ultime facteur qui amène les employés des organisations à s'investir davantage. Il est ainsi démontré que les salariés veulent être reconnus quand ils accomplissent avec efficacité le travail pour lequel ils ont été recrutés. Les félicitations orales ou écrites pour un travail bien fait, la reconnaissance exprimée en public pour les performances réalisées sont autant de facteurs de motivation du salarié. Prenant en compte cette considération, l'article 150 de la loi n°86- 013 du 26 février 1986 portant SGAPE prévoit que le fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, s'est particulièrement distingué par son dévouement et par sa contribution à l'accroissement du rendement du service, peut recevoir l'une des récompenses suivantes :

- la lettre de félicitation et d'encouragement ;

---

**Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance**

---

- le témoignage officiel de satisfaction ;
- la mention honorable ;
- la décoration.

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

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

La mention honorable et les décorations sont décernées par décret du Président de la République sur proposition du Ministre chargé de la Fonction Publique, après avis du Comité Consultatif Paritaire de la Fonction Publique. A mérite égal et à ancienneté égale lors d'un avancement au choix, le fonctionnaire titulaire d'une lettre de félicitation et d'encouragement passe en priorité. L'article 153 du texte susvisé précise, entre autres, que le fonctionnaire qui reçoit deux témoignages officiels de satisfaction en l'espace de cinq (05) ans bénéficie immédiatement d'un avancement d'échelon. Cet avancement d'échelon est accordé indépendamment de tout autre droit à l'avancement acquis par le fonctionnaire en vertu des dispositions du Statut Général. Il peut permettre le franchissement automatique de classe avec ancienneté conservée au besoin compte tenu de la péréquation.

De même, la mise en œuvre des sanctions disciplinaires en cas de manquement aux obligations professionnelles contribue à asseoir une saine émulation au sein des employés d'une organisation. En la matière, le régime des sanctions disciplinaires au Bénin prévoit deux degrés de sanctions, la procédure à suivre et l'autorité compétente pour les infliger. Les différentes sanctions ainsi que leurs effets sur la carrière des agents sont indiquées aux articles 131 à 136 du SGAPE. Au titre des sanctions disciplinaires, il est prévu :

**Les sanctions du premier degré** qui comprennent :

- l'avertissement écrit ;
- le blâme avec ou sans inscription au dossier ;
- la mise à pied avec suppression de traitement pour une durée ne pouvant pas excéder trente (30) jours ;
- le blocage d'avancement d'échelon pour une année ;

- la radiation du tableau d'avancement.

**Les sanctions du second degré** qui comprennent :

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

Anticipant sur les abus éventuels, l'article 137 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant SGAPE organise l'exercice du régime disciplinaire et précise que le pouvoir disciplinaire appartient à l'autorité investie du pouvoir de nomination en l'occurrence le Ministre chargé de la Fonction Publique au Bénin, qui l'exerce et qui peut décider, après avis du conseil de discipline, de rendre publique la décision portant sanction et ses motifs. Mais ce pouvoir peut être délégué. Toutefois, les sanctions du premier degré sont prononcées après demande d'explication adressée à l'agent fautif et avis du Comité de Direction. La décision de sanction doit être motivée.

Nous remarquons que l'expression de la reconnaissance et de la gratitude envers le personnel sont les facteurs de motivation et de satisfaction les plus efficaces qui permettent de maintenir un bon climat dans l'organisation.

#### ✓ **Contributions antérieures liées à l'absence de critères pertinents d'évaluation**

A ce niveau, nous avons retenu une approche générique de choix de critères pertinents et de méthodes d'évaluation. Selon Orou (2007), il est impossible d'évaluer la performance de l'employé dans l'organisation sans avoir des points de repère. Il faut donc recourir aux différents critères qui permettent de déterminer la performance de l'évalué et qui constituent le guide sur lequel l'évaluateur s'appuie pour faire l'évaluation des ressources humaines. Toute évaluation implique le choix d'une méthode et la plupart des méthodes ont en commun le choix des critères. Il est donc nécessaire d'établir des critères. Ces critères sont analysés du point de vue de l'approche centrée sur l'évaluation de la personne et l'évaluation des résultats. Les critères liés à

l'évaluation des personnes portent sur les aptitudes, habiletés, traits personnels et comportements qui serviront à examiner les caractéristiques personnelles de l'individu qui remplit une fonction dans l'organisation. Mais les critères liés à la personne sont multiples et multiformes, ce qui fait que dans les deux cas, l'expérience a vite montré que le sens des mots n'était pas suffisamment homogène d'un appréciateur à un autre pour permettre des comparaisons pertinentes. C'est ce qui traduit la complexité de l'application de l'approche de l'évaluation des personnes. Conscients de ces difficultés, les promoteurs de systèmes d'appréciation des personnes ont cherché à y remédier par des grilles de notation qui définissent en même temps les critères.

Cependant le problème de l'objectivité des notes a demeuré, car les critères choisis sont subjectifs. C'est la raison pour laquelle certains auteurs ont adopté une autre approche, celle basée sur l'évaluation des résultats qui fait appel à des critères d'un autre ordre qui se veulent moins subjectifs. Cette approche préconise deux types de critères :

- les critères quantitatifs
- les objectifs de travail.

Les critères quantitatifs sont des critères qui portent sur divers aspects de la production et peuvent s'exprimer en termes monétaires ou de dimension physique ou sous forme de volume ou de poids, en unités produites, ou en termes de qualité (pourcentage d'erreurs, de rejets ...). L'emploi de ce genre de critères pose le problème de la détermination des standards de performance pertinents.

En outre, tous les critères quantitatifs ne parviennent pas à couvrir tous les aspects de certaines fonctions où le travail est varié, complexe, non répétitif comme c'est le cas dans les postes de direction et le travail de bureau. Utiliser ces critères pour évaluer les cadres supérieurs conduirait à une évaluation axée sur une dimension parcellaire du rendement qui n'est pas apte à rendre compte de l'essentiel de leur réalisation.

Les critères formulés sous forme d'objectifs et qui privilégient l'approche de l'évaluation centrée sur les résultats sont particulièrement adaptés à l'appréciation du rendement des cadres. Cette conception met en relief le fait que chaque cadre a un mandat spécifique et que l'unité dont il a la responsabilité a un rôle propre à jouer dans l'organisation.

Après analyse des deux critères d'évaluation, certains auteurs se sont posé la question de savoir si l'on peut évaluer la personnalité sans les résultats, ou si les résultats peuvent être

évalués sans tenir compte de la personnalité. C'est ainsi qu'est née une troisième approche qui a préconisé le jumelage des deux et cette option nous paraît la mieux adaptée.

✓ **Contributions antérieures liées à la mobilité**

La discrimination dans la pratique de l'envoi en postes diplomatiques et consulaires relève de l'expression générique de la mobilité qui est un moyen de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'organisation, les potentiels disponibles et les désirs exprimés par les salariés. Elle permet d'assurer l'adéquation entre les compétences disponibles et les emplois et de corriger les déséquilibres quantitatifs et qualitatifs qui peuvent apparaître dans les ressources humaines d'une organisation, comme nous l'apprend Peretti (2003).

Selon Orsoni (2001, p. 81), « *la carrière dans une organisation est une succession d'affectations* ». Dans un système de fonction publique de carrière comme celui du Bénin, carrière doit être judicieusement mise en œuvre à travers une stratégie idoine afin d'éviter aux agents la sclérose et les frustrations qui sont consécutives à la discrimination effective dans les mouvements diplomatiques et consulaires. C'est en cela que Citeau (2000) affirme que lorsqu'elle est bien gérée, la mobilité répond aux souhaits de l'agent de changer d'emploi ou de qualification ; elle vise à donner à l'agent des opportunités d'acquérir de nouvelles expériences professionnelles, de s'adapter aux changements continus de son environnement professionnel, d'assurer de nouvelles responsabilités et de se voir confier des charges plus importantes.

En d'autres termes, les conditions de travail désignent l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles représentent selon Vermot-gaud (1993, p. 27) « *un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement (...) et qui, dans la durée, induisent des conséquences qu'on peut qualifier de répercussions* ». De plus, les conditions de travail expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent ou freinent l'activité des travailleurs. Les conditions de travail résument donc l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer les conduites de travail. Ces facteurs concernent globalement le cadre de travail et les moyens mis à la disposition des employés. C'est pourquoi Vermot-gaud (1993) aborde l'amélioration des conditions de travail en mettant l'accent sur le respect absolu

des conditions d'hygiène et de sécurité sur l'application d'outil de travail et sur l'amélioration du fonctionnement opérationnel.

Mais pour Gollac et Volkoff (2000), le champ concerné par les conditions de travail peut se décomposer en trois (03) niveaux :

- les variables indirectes (salaires, temps de travail, œuvres sociales) ;
- l'environnement de travail (hygiène, sécurité) ; et
- les conditions de travail relatives au poste de travail (pénibilité et contenu).

La fonction sociotechnique se focalise principalement sur le troisième niveau et dans une moindre mesure sur le deuxième.

En tout état de cause, la performance du personnel du MAEIAFBE est fonction des conditions dans lesquelles le travail s'accomplit. Une condition optimale de travail est alors nécessaire.

## **1.2. Méthodologie de l'étude**

Au plan méthodologique, notre étude comporte deux dimensions à savoir : la dimension empirique et la dimension théorique.

### **1.2.1. Approche empirique**

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

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

### 1.2.1.1. Des objectifs de la collecte à l'échantillonnage

#### ➤ Objectifs de la collecte des données

L'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de base qui sont :

- ✓ l'émulation des agents et l'amélioration de leur performance sont dues à l'attribution effective et objective des récompenses statutaires ;
- ✓ l'absence de critères pertinents d'évaluation est due à l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation ;
- ✓ le respect des normes régissant les mouvements diplomatiques et consulaires permettra d'avoir un personnel dévoué au MAEIAFBE.

#### ➤ Cadre de l'enquête et population ciblée

Notre enquête s'est déroulée au MAIAFBE, précisément dans certaines directions centrales, techniques et structures sous tutelles. La population mère est composée de l'ensemble du personnel dudit Ministère, soit quatre cent vingt huit (428) agents, toutes catégories confondues, en août 2015.

#### ➤ Technique de collecte des données

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

- la motivation insuffisante des agents ;
- la non attribution effective et objective des récompenses statutaires aux agents ;
- l'absence de critères pertinents d'évaluation du personnel ;
- les mouvements diplomatiques et consulaires discriminatoires.

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

---

**Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance**


---

➤ **Echantillonnage**

Il semble important de questionner aussi bien les salariés de la centrale que ceux des postes diplomatiques et consulaires. Toutefois, l'insuffisance de moyens matériels et temporels nous a conduit à consulter le personnel de la centrale notamment : toutes catégories d'agents y compris les responsables syndicaux et quelques autorités du Ministère. Nous avons retenu un échantillon de cent vingt-neuf (129) agents, soit 30% environ de l'effectif total du Ministère, qui est de quatre cent vingt-huit (428) agents. Cet échantillon interrogé est choisi suivant la technique de l'échantillon de hasard stratifié. Cette technique est une technique probabiliste, c'est-à-dire fondée sur le hasard et est utilisée lorsque la population mère est hétérogène comme c'est le cas.

**Tableau n° 3 : Répartition du personnel du MAEIAFBE par catégorie professionnelle à la date de 17 août 2015.**

<b>Catégories</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Total</b>
Effectifs	212	87	63	64	2	428
Nombre d'agents interrogés	64 soit 30% de l'effectif	26 soit 30% de l'effectif	19 soit 30% de l'effectif	19 soit 30% de l'effectif	1 soit 50% de l'effectif	129 soit 30% de l'effectif

Source : Réalisé par moi-même par les données d'enquête : Direction des Ressources Humaines (août 2015).

### 1.2.1.2. Du questionnaire à la méthode d'analyse

➤ **Conception du questionnaire**

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

**Question n° 1**

La non-attribution effective et objective des récompenses statutaires s'explique par :

- la sous-estimation de leur importance.....
- la mauvaise volonté des autorités.....
- l'absence de mécanisme d'émulation des agents.....
- les difficultés de la trésorerie publique.....
- Autres.....

**Question n° 2**

L'absence de critères pertinents d'évaluation du personnel est causée par :

- l'absence de système pertinent d'évaluation du personnel.....
- le manque de volonté de la hiérarchie.....
- l'absence de fixation d'objectifs.....
- Autres.....

**Question n° 3**

La discrimination dans la mise en œuvre des mouvements diplomatiques et consulaires s'explique par :

- la faiblesse de la stratégie de mobilité.....
- les pesanteurs socio politiques.....

Toutefois, ces questions fondamentales ne sont pas suffisantes pour apprécier la pertinence des hypothèses. Seulement, elles n'épuisent pas les informations nécessaires à la confirmation ou à l'infirmité des hypothèses. Il est avéré nécessaire de réaliser un guide d'entretien destiné à recueillir des éléments d'information auprès des responsables du ministère.

➤ **Techniques de dépouillement et présentation des données**

Il s'agit d'un dépouillement manuel dont les données quantitatives seront présentées manuellement sous forme de tableaux simples. C'est-à-dire que la méthode d'analyse utilisée est

l'analyse descriptive. Les résultats obtenus permettront de confirmer ou d'infirmes les hypothèses émises et d'en tirer les conclusions qui s'imposent.

L'approche empirique ainsi esquissée, qu'en est-il de celle théorique ?

### **1.2.2. Approches théoriques retenues**

Dans cette partie, il est question du choix théorique qui sera constitué de la présentation de la théorie retenue, des normes et repères d'amélioration et du seuil de décision pour la confirmation ou pour l'infirmité de l'hypothèse liée respectivement aux différents problèmes spécifiques de l'étude.

#### **1.2.2.1. Choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques**

##### **1.2.2.1.1. Présentation des théories retenues**

L'approche théorique qui sera retenue pour examiner le problème lié à la non attribution des récompenses statutaires est celle de Herzberg (1966), qui démontre que la considération et la reconnaissance des autres, à la suite d'un effort ou d'un succès, sont des facteurs intrinsèques de motivation qui, judicieusement pris en compte, contribuent à l'accroissement de la performance. A cela, il faut ajouter les dispositions de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat consacrées aux récompenses positives et négatives à l'endroit des agents qui le méritent.

Quant au problème spécifique n° 2, l'approche théorique que nous retiendrons pour éradiquer la cause se trouvant à la base de ce problème est celle de Monier. Pour lui,

*pour que l'appréciation des personnes ait une utilité collective et durable, il faut qu'elle soit exprimée en des termes qui permettent la comparaison entre les 'notés'. Tout cela implique une certaine systématisation, en particulier l'utilisation de grilles standardisées qui permettent l'expression des jugements en un langage homogène. Ce langage repose en un premier lieu sur la définition des critères pertinents. (Monier 1986, p. 31).*

Toute évaluation fait appel aux choix de critères pertinents et de méthodes. L'approche basée sur l'évaluation des résultats fait appel à des critères d'un autre ordre qui se veulent moins subjectifs. Cette approche préconise deux types de critères :

- les critères quantitatifs ; et

- les objectifs de travail.

Ces critères sont de deux ordres : ceux qui sont communs à toutes les catégories confondues et ceux qui sont spécifiques à chaque catégorie (**annexe 2**).

Enfin, l'approche de la théorie retenue pour résoudre le problème de la discrimination dans la mise en œuvre des mouvements diplomatiques et consulaires est celle relative à la mobilité des cadres, facteur important de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, développée par Citeau (2000) qui en présente les différentes formes (horizontale, géographique et verticale) et leur impact sur la motivation des agents à atteindre des résultats. En plus, il estime que la mobilité bien assurée répond favorablement aux souhaits de l'agent.

#### **1.2.2.1.2. Normes et repères d'amélioration de la situation liée aux différents problèmes spécifiques**

La résolution du problème spécifique relatif à l'attribution objective et effective des récompenses statutaires instaurera au sein des travailleurs du Ministère une saine émulation. Ceci incitera chacun à s'acquitter de ses obligations professionnelles avec beaucoup plus de spontanéité et de dévouement.

En outre, lorsque le problème lié à l'absence des critères pertinents d'évaluation des performances sera résolu, le MAEIAFBE pourra adopter désormais des critères pertinents pour l'évaluation, contribuant ainsi à la motivation de son personnel.

Enfin, une fois le troisième problème spécifique résolu, les travailleurs de ce Ministère pourront connaître un développement professionnel. La sclérose et les sentiments de frustration vont s'estomper et ils seront davantage épanouis et motivés pour accomplir leurs tâches dans une démarche participative et dans des conditions optimales. Ainsi, ils donneront le meilleur d'eux-mêmes pour accroître leurs performances.

#### **1.2.2.1.3. Seuil de décision pour la confirmation ou l'infirmité des hypothèses liées aux différents problèmes spécifiques**

C'est la question n°1 qui a offert l'occasion de noter que la non attribution des récompenses statutaires est due à l'inexistence de mécanisme d'émulation des agents. Cette question posée au personnel du Ministère chargé de la diplomatie béninoise comporte cinq (05) compartiments spécifiés. Si nous supposons que le poids total des compartiments spécifiés est de

100%, le poids moyen par compartiment serait alors de 20%. Ainsi, le choix se fera par rapport au compartiment qui aura un poids supérieur à ce poids moyen. Toutefois, au cas où aucun compartiment n'aurait atteint ce poids, c'est le compartiment qui obtiendra le poids le plus élevé qui sera retenu.

Cependant, c'est l'opportunité de voir si l'absence de critères pertinents d'évaluation des agents est due à l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation. La question contenant cette rubrique contient quatre compartiments spécifiés. Admettons que le poids total des compartiments soit de 100%, le poids moyen par compartiment spécifié serait alors 25% environ. Ainsi, le choix se fera par rapport au compartiment qui aura un poids supérieur à ce poids moyen. Mais, au cas où aucun compartiment n'aurait atteint ce poids, c'est le compartiment qui obtiendra le poids le plus élevé qui sera retenu.

Enfin, c'est la question n °3 comprenant deux (02) compartiments qui a permis de retenir que la discrimination dans la pratique de l'envoi en postes diplomatiques et consulaires s'explique par la faiblesse du mécanisme de mobilité des agents. Il sera donc retenu ici le compartiment qui réunira un poids supérieur à 50%.

## **2. Des enquêtes de confirmation ou d'infirmerie des différentes hypothèses spécifiques aux conditions de mise en œuvre des solutions.**

Nous aborderons dans cette section les stratégies de collecte de données pour la réalisation des enquêtes dans un premier temps ; la présentation et l'analyse des résultats de ces données nous permettront dans un second temps de proposer des solutions pour l'amélioration des conditions de travail au MAEIAFBE.

### **2.1. Des enquêtes à la confirmation ou à l'infirmerie des hypothèses spécifiques**

Le processus de réalisation des enquêtes, les difficultés et limites liées à cette réalisation ainsi que leurs analyses feront l'objet de cette partie de notre étude. Nous procéderons également à la confirmation ou à l'infirmerie des hypothèses spécifiques de notre étude.

## **2.1.1. De la préparation des enquêtes à l'analyse des résultats**

### **2.1.1.1. Préparation et réalisation des enquêtes**

Lors de l'élaboration du questionnaire, nous avons privilégié les questions fondamentales afférentes aux problèmes en résolution. Avant d'administrer le questionnaire, nous l'avons testé auprès d'un petit nombre de personnes. Cela nous a permis de l'améliorer et de l'adapter réellement au contexte de l'étude.

Il convient de signaler que les enquêtes ont été réalisées durant la période de juillet à août 2015 sur les lieux de travail des agents. De même, tous les agents ciblés ont pu répondre effectivement à nos questionnaires et les ont retournés. Les questionnaires ont été administrés dans les Directions Centrales et Techniques du Ministère. Notre difficulté majeure a été l'impossibilité d'atteindre les postes diplomatiques et consulaires du Ministère faute de temps et de moyens nécessaires pour administrer par nous-même les questionnaires et les recueillir directement. Mais ces difficultés n'affectent en rien les données recueillies.

### **2.1.1.2. Présentation et analyse des résultats d'enquête**

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

➤ **Présentation et analyse des données liées à la non attribution objective des récompenses statutaires**

**Tableau n° 4** : Résultat de l'enquête par rapport à la question n°1 relative à la cause de la non attribution objective des récompenses statutaires

Causes évoquées	Nombre d'observations	Fréquences relatives en %
Sous-estimation de leur importance	22	17,05
Mauvaise volonté des autorités	33	25,58
Absence de mécanisme d'émulation	59	45,74
Difficultés de trésorerie	15	11,63
Autres	0	0
<b>Totaux</b>	<b>129</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par moi-même par les données d'enquête (août 2015)

Il s'en dégage que :

- près de la moitié (45,74% des enquêtés) estiment que la non attribution des récompenses statutaires est due à l'inexistence de mécanisme d'émulation des agents ;
- 25,58% de l'échantillon ont retenu la mauvaise volonté des autorités ;
- 17,05% trouvent sa cause dans la sous-estimation de leur importance et ;
- 11,63% des enquêtés pensent que la non attribution des récompenses statutaires est due aux difficultés de trésorerie publique. Aucune autre cause n'a retenu l'attention des agents enquêtés.

➤ **Présentation et analyse des données liées à l'absence de critères pertinents d'évaluation**

**Tableau n° 5 :** Résultats de l'enquête par rapport à la question n° 2 relative à l'absence de critères pertinents d'évaluation.

<b>Causes évoquées</b>	<b>Nombre d'observations</b>	<b>Fréquences relatives en %</b>
Absence de système pertinent d'évaluation du personnel	53	41,09
Manque de volonté de la hiérarchie	31	24,03
Absence de fixation d'objectifs	45	34,88
Autres	0	0
<b>Totaux</b>	<b>129</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par moi-même par les données d'enquête (août 2015)

Il s'en suit que :

- presque la moitié (41,09%) des personnes enquêtées estiment que l'absence de critères pertinents est due à l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation du personnel ;
- alors que 34,88% ont identifié le manque de volonté de la hiérarchie comme cause de l'absence de critères pertinents d'évaluation du personnel du Ministère ; et
- enfin 24,03% ont reconnu l'absence de fixation d'objectifs comme base de l'absence de critères pertinents d'évaluation. Aucune autre cause n'a été retenue par le personnel enquêté par rapport à la présente question.

➤ **Présentation et analyse des données liées à la discrimination dans la mise en œuvre des mouvements diplomatiques et consulaires**

**Tableau n° 6** : Résultats de l'enquête par rapport à la question n°3 relative à la discrimination dans la mise en œuvre des mouvements diplomatiques et consulaires

<b>Modalités</b>	<b>Nombre d'observations</b>	<b>Fréquence relative en %</b>
Faiblesse de stratégie de mobilité	97	75,19
Pesanteurs socio politiques	32	24,81
<b>Totaux</b>	<b>129</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par moi-même par les données d'enquête (août 2015).

Il ressort de ces résultats que :

- plus de la moitié des personnes enquêtées, soit 97 ou 75,19% des personnes interrogées, ont estimé que la faiblesse de stratégie de mobilité est à l'origine de la discrimination, c'est-à-dire la cause liée à la discrimination constatée dans la mise en œuvre des mouvements diplomatiques et consulaires ;
- cependant, 32 enquêtés sur 129, soit 24,81%, ont retenu les pesanteurs socio politiques comme étant la cause de la discrimination relative aux mouvements diplomatiques et consulaires.

Nous apercevons ainsi que le personnel du Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur a presque les mêmes opinions que nous sur la cause des différents problèmes identifiés dans leur structure.

### **2.1.2. Confirmation ou infirmation des hypothèses.**

Il s'agira ici de procéder au contrôle de confirmation ou d'infirmation des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décisions antérieurement fixés.

**✓ Degré de validation de l'hypothèse n° 1**

L'analyse des résultats de l'enquête a montré que 45,74% des enquêtés ont estimé que l'inexistence de mécanisme d'émulation des agents du Ministère est la cause de la non attribution effective et objective des récompenses statutaires. Nous constatons également, de par ces résultats, que cette hypothèse est celle qui a retenu l'attention de la majorité des enquêtés alors que 25,58% de ces mêmes enquêtés ont pensé que contrairement à l'inexistence de mécanisme d'émulation, c'est la mauvaise volonté des autorités qui est à la base de la non attribution effective et objective des récompenses statutaires aux agents du ministère.

Eu égard de tout ce qui précède et compte tenu du seuil de décision (20%) pour la validation de la première hypothèse, celle relative à l'inexistence de mécanisme d'émulation des agents du Ministère est confirmée. Toutefois, l'hypothèse selon laquelle, la mauvaise volonté des autorités permet la non attribution effective et objective des récompenses statutaires aux agents est également à prendre en considération.

**✓ Degré de validation de l'hypothèse n° 2**

Les résultats de l'enquête ont montré que 41,09% des personnes enquêtées ont identifié l'absence de système pertinent d'évaluation comme étant la cause de l'absence de critères pertinents d'évaluation. C'est-à-dire la cause réelle se trouvant à la base du problème spécifique n° 2 pendant que 34,88% de ces mêmes enquêtés ont estimé que la cause de l'absence de critères pertinents d'évaluation est l'absence de fixation d'objectifs.

Conformément au seuil de décision (25%) pour la validation de la deuxième hypothèse, celle selon laquelle l'absence de critères pertinents d'évaluation est due à l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation du personnel est confirmée parce qu'elle est la cause validée par la majorité des enquêtés (41,09%). Toutefois, l'hypothèse selon laquelle l'absence de fixation d'objectifs est la cause de l'absence de critères pertinents d'évaluation ne peut être battue en brèche. Elle mérite aussi d'être considérée comme préoccupation.

### ✓ Degré de validation de l'hypothèse n°3

L'enquête par rapport à l'hypothèse selon laquelle la faiblesse de stratégie de mobilité permet la discrimination dans la mise en œuvre des mouvements diplomatiques et consulaires a montré que 75,19% des enquêtés sont favorables à cette cause, c'est-à-dire qu'elle est la cause première du troisième problème spécifique alors que 24,81% des enquêtés ont retenu les pesanteurs socio politiques comme étant à la base de ce problème.

Au regard du seuil de décision (50%), pour la validation de l'hypothèse suivant laquelle la faiblesse de la stratégie de mobilité est la cause de la discrimination dans la mise en œuvre des mouvements diplomatiques et consulaires, nous pouvons dire que l'hypothèse n° 3 de notre étude est également confirmée parce qu'elle est conforme aux réponses de la plupart des enquêtés à la question n° 3.

## **2.2. Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre**

Dans le but de contribuer à une motivation efficiente et effective des ressources humaines du MAEIAFBE, nous voudrions proposer quelques approches de solutions suivies de leurs conditions de mise en œuvre.

### **2.2.1. Approches de solutions**

Apporter une solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème en tenant compte des objectifs préalablement fixés. Cependant, nous voudrions ébaucher, en fonction de chaque problème spécifique, des propositions qui pourraient permettre d'améliorer la situation de démotivation générale qui caractérise actuellement les hommes et les femmes qui travaillent dans ce département, en vue d'une amélioration de leur performance.

#### **❖ Approches de solutions liées à la non attribution effective et objective des récompenses statutaires**

Les récompenses statutaires ici sont des mesures psycho-dynamiques prévues au profit des travailleurs du secteur public par la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général

des Agents Permanents de l'Etat. Elles visent, suivant le cas, à encourager les actes méritoires (récompenses) ou à décourager les mauvaises pratiques (sanctions négatives) des agents publics.

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

Il y a donc lieu d'attirer l'attention des autorités de ce Ministère sur la nécessité de mettre en place un tel mécanisme qui participe de la motivation du personnel. Pour ce faire, il serait opportun d'organiser des séances d'information, d'éducation et de communication pour sensibiliser les agents sur le contenu de ces mesures ainsi que sur leur impact sur l'évolution de leur carrière.

#### ❖ **Approches de solutions liées à l'absence de critères pertinents d'évaluation du personnel**

Le problème spécifique n° 2 est celui lié à l'absence de critères pertinents d'évaluation de la performance du personnel. Le critère est l'élément qui permettra d'émettre un jugement, de faire une estimation de la performance de l'évalué. Pour régler ce problème, nous allons proposer des critères pertinents d'évaluation de la performance. Ces critères sont aussi communs à toutes les catégories confondues d'agents que spécifiques à chaque catégorie. Ils permettent désormais d'attribuer des notes objectives.

Les critères communs à toutes les catégories sont relatifs au rendement, aux qualités professionnelles et au comportement de l'agent (**Annexe 2**). Cependant, les critères spécifiques à chaque catégorie sont relatifs à :

- l'aptitude à diriger pour les personnels de direction ou de supervision ;
- la créativité pour les personnels d'étude, de conseil et de contrôle ;
- l'initiative pour les personnels opérationnels.

Les aspects du comportement et les moyens d'évaluation de ces différents critères sont détaillés dans des documents en **annexe 3**. Selon donc la catégorie de chaque agent, des critères seront déterminés afin que les notes soient objectives.

Outre ces critères, nous avons déterminé certaines méthodes auxquelles l'évaluation de la performance pourrait être assujettie. Ainsi, les critères seuls ne suffisent pas pour rendre les notes

---

**Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance**

---

objectives, il faut également choisir une méthode d'évaluation, car toutes les méthodes ne permettent pas d'apprécier de la même manière. Les seules méthodes d'évaluation en vigueur consistent à remettre des formulaires aux agents qui les remplissent pour se faire noter par leurs supérieurs hiérarchiques. Parmi les différentes méthodes existantes, nous proposons des entretiens annuels grâce à des fiches en annexe également.

Enfin, pour l'élaboration du système d'évaluation à mettre en place, nous suggérons qu'il soit fait appel à un cabinet d'experts ou aux services compétents du Ministère de la Fonction Publique.

**❖ Approches de solutions relatives à la discrimination dans la mise en œuvre des mouvements diplomatiques et consulaires**

Il a été constaté que certains des agents du MAEIAFBE n'ont jamais fait l'objet d'envoi en postes. Ils sont tout le temps restés à la centrale excédant la durée réglementaire pendant que d'autres, pour des raisons d'affinité avec les supérieurs hiérarchiques, ont été déjà envoyés plusieurs fois en postes diplomatiques et consulaires. Cette situation frustratoire, due à l'inexistence d'un mécanisme approprié de gestion de la mobilité des agents, mérite d'être corrigée. La mobilité des agents constitue un facteur de motivation propice au développement professionnel des agents d'une part et, d'autre part, un moyen efficace pour permettre au Ministère de réaliser de meilleures performances. Elle permet de donner aux agents des opportunités d'acquérir de nouvelles compétences, de nouvelles expériences professionnelles.

Il conviendrait donc que le MAEIAFBE se dote d'un mécanisme adéquat devant permettre la prise en compte de la mobilité de ses agents dans ses dimensions horizontale, verticale et géographique ci-dessus décrites. Il s'agit concrètement de mettre en place une stratégie qui favorise la promotion des agents et facilite les mouvements diplomatiques périodiques au sein et en dehors du Ministère. Cela constituera également un facteur de motivation qui favorisera de l'atteinte des résultats. C'est pour cela que nous suggérons que son élaboration procède de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notamment par le respect des étapes successives suivantes :

- ✓ l'inventaire exhaustif des ressources humaines du ministère ;

---



---

### **Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance**

---

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

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

#### **2.2.2. Conditions de mise en œuvre des suggestions**

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

#### **✓ Recommandations à l'endroit des autorités du MAEIAFBE**

Pour améliorer la motivation du personnel du MAEIAFBE, nous suggérons aux autorités de prendre les mesures suivantes :

- Vulgariser les dispositions relatives aux récompenses statutaires et au régime disciplinaire applicables aux APE ;
- Evaluer qualitativement et quantitativement les ressources humaines pour en déterminer les caractéristiques en vue d'apporter des mesures correctives opportunes (ventilation, redistribution, nouvelle répartition des tâches, etc.) ;
- Améliorer la gouvernance administrative en créant un dispositif institutionnel de contrôle et d'évaluation de la performance des agents ;
- Gérer avec éthique les mouvements diplomatiques et les avantages pécuniaires afin d'éviter la frustration du personnel (Respect des textes en la matière).

---

**Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance**

---

- Faire un plaidoyer en direction du gouvernement permettant d'avoir le statut particulier du personnel diplomatique ;
- Concilier les conditions de vie et de travail du personnel à la centrale avec celles constatées dans les postes diplomatiques.

✓ **Recommandations à l'endroit du personnel**

Le personnel pourrait accompagner les autorités du Ministère dans la mise en œuvre des mesures recommandées. De manière spécifique, les agents sont invités à :

- ✚ être ponctuels, assidus, consciencieux et loyaux à la tâche ;
- ✚ se persuader que la rétribution du travail est aussi bien financière (salaire, prime) que non financière (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion, sentiment d'accomplissement) ;
- ✚ se persuader que de la conscience professionnelle et l'efficacité de chacun dépendent de la performance collective.

**2.2.3. Elaboration du tableau de synthèse de l'étude (TSE).**

C'est un tableau récapitulatif de tout le travail de recherche (de la problématique aux solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes en passant d'une part par la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses et d'autre part par la formulation des éléments de diagnostic). Il se présente comme suit :

**Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance**

**Tableau n° 7 :** Tableau de synthèse de l'étude (TSE) sur la contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance.

Niveaux d'Analyse	Problématiques		Objectifs	Hypothèses	Diagnostics	Solutions
<b>Niveau Général</b>	<b>Problème général</b> Motivation insuffisante du personnel du MAEIAFBE		<b>Objectif général</b> Proposer aux autorités du MAEIAFBE des mesures propres pouvant permettre une amélioration de la motivation du personnel pour une meilleure performance	-	-	-
<b>S P E C I F I Q U E S</b>	01	<b>Problème spécifique n°1</b> Non attribution effective et objective des récompenses statutaires aux agents du Ministère	<b>Objectif spécifique n°1</b> Proposer l'attribution effective et objective des récompenses statutaires en vue de susciter l'émulation au sein du personnel	<b>Hypothèse spécifique n°1</b> L'attribution effective et objective des récompenses statutaires permet une émulation des agents et une amélioration de leur performance.	<b>Eléments de diagnostic spécifique n°1</b> Le défaut d'attribution des récompenses statutaires est dû à l'absence de mécanisme d'émulation des agents	Institution d'un mécanisme pour l'application pérenne des récompenses statutaires afin de susciter au sein des agents une émulation propice à une meilleure performance
	02	<b>Problème spécifique n°2</b> Absence de critères pertinents d'évaluation du personnel	<b>Objectif spécifique n°2</b> Proposer aux autorités du Ministère la mise en place d'un système pertinent d'évaluation du personnel	<b>Hypothèse spécifique n°2</b> L'absence de critères pertinents d'évaluation est due à l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation	<b>Eléments de diagnostic spécifique n°2</b> L'absence de critères pertinents d'évaluation du personnel est à la base de l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation des agents du Ministère	-Choisir les critères et méthodes objectifs d'évaluation -Faire appel à un cabinet d'experts ou aux services compétents du Ministère de la Fonction Publique
	03	<b>Problème spécifique n°3</b> Mouvements diplomatiques et consulaires discriminatoires	<b>Objectif spécifique n°3</b> Faire des propositions pour éviter les frustrations et la sclérose.	<b>Hypothèse spécifique n°3</b> Le dévouement du personnel est dû au respect des normes régissant les mouvements diplomatiques et consulaires.	<b>Eléments de diagnostic spécifique n°3</b> La discrimination dans la mise en œuvre des mouvements diplomatiques et consulaires est due de la faiblesse de la stratégie de mobilité des agents	Mise en place d'un mécanisme idoine de mobilité qui organise les mouvements diplomatiques et consulaires du personnel au sein et en dehors du Ministère.

Source : Réalisé par moi-même par les données d'enquête (août 2015)

## CONCLUSION GENERALE

L'observation de la situation étudiée nous a permis de déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes que nous avons regroupés en trois problématiques majeures. Parmi elles, celle de la motivation des agents a retenu particulièrement notre attention et constitué le centre d'intérêt de nos travaux de recherche. De cette problématique, découle le problème général de motivation insuffisante du personnel du Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur dont les manifestations évidentes sont : la non attribution objective des récompenses statutaires, l'absence de critères pertinents d'évaluation, la discrimination dans la mise en œuvre des mouvements diplomatiques et consulaires synonymes de conditions non optimales de travail. La recherche a permis de faire ressortir l'importance du rôle que joue la motivation dans l'atteinte des objectifs d'une organisation pour la performance.

En effet, la motivation permet de susciter l'engagement du personnel et de l'amener à produire les résultats attendus. Elle contribue ainsi à l'accroissement de la performance individuelle et à la plus-value de l'organisation. C'est en cela que PERETTI (2003 : 76) disait que « *la différence entre l'organisation qui réussit et celle qui végète repose sur sa capacité à mobiliser pleinement tous ceux et celles qui travaillent pour elle dans le cadre de ses projets* ». L'insuffisance de motivation des agents du MAEIAFBE constitue donc un handicap sérieux à la mise en œuvre efficace des missions assignées à ce département. Aussi, avons-nous proposé des approches de solutions qui se résument essentiellement à :

- ✓ l'application effective des mesures de récompenses et de sanctions prévues au profit des travailleurs du secteur public par le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat ;
- ✓ l'adoption du nouveau projet de loi portant Statut Particulier des Agents du MAEIAFBE;
- ✓ l'implantation d'un mécanisme approprié de mobilité des agents.
- ✓ La mise à disposition par les autorités des moyens et équipements de travail des agents.

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

Conscient que le présent travail n'est qu'un pas vers la résolution des problèmes relevés dans le contexte, nous voudrions espérer que des recherches futures seront consacrées aux

---

**Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance**

---

problématiques liées notamment à l'amélioration du fonctionnement des services et à l'évaluation de la performance du personnel du MAEIAFBE.

## BIBLIOGRAPHIE

### I-OUVRAGES GENERAUX

- CAMPBELL (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*, New York, McGraw-Hill;
- CITEAU, J. M. (2000). *Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : Armand Colin, 187 pages ;
- COTE, N., BELANGER, L., JACQUES, J. (1994). *La dimension humaine des organisations*, Bruxelles : Edition Gaëtan Morin éditeur, 151 pages ;
- MORIN, E. M., SAVOIE, A. et BAUDIN, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Paris : Gaëtan Morin, 158 pages ;
- NELSON, et PETER (2007). *Le management pour les nuls*, Editions Générales Firsts, Paris ;
- PERETTI, J. M. (2003). *Ressources Humaines et gestion des personnes*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris : Vuibert.

### II-OUVRAGES SPECIALISES

- CHATILLON (de) E., DESMARAIS, C. et MEUNIER, M. (2003). *Mobiliser les Ressources Humaines*, Paris : Editions FOUCHIER, 207 pages ;
- HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J., WOODMAN, R. (1999). *Management des Organisations*, Bruxelles : Editions de Boeck, 2<sup>ème</sup> édition, 693 pages ;
- MONTERRAT, x. (2004). *Comment motiver : viser la performance pour renforcer la motivation*, Paris : Editions d'Organisation, 238pages ;
- PORTER, L. W. et LAWLER, E. E. (1968). *Management attitudes and performance*, Paris: Editions Homewood, Irwin, 3<sup>ème</sup> édition, 407 pages.
- ROUSSEL, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris : Editions Economica.

### III-AUTRES DOCUMENTS NON EDITES

- ADJILOLA, E. (2001). *How to motivate Nigerian workers, (Comment motive les travailleurs nigériens)*, Cahiers Africains d'Administration Publique, l'évaluation des employés et des performances dans les fonctions publiques africaines, CAFRAD, N°42, page12 ;

MASSOUGBODJI, F. (2007). *Comment motiver sans argent ?*, Initiatives, N°67, spécial DEM, page12 ;

TOULOUSE, J. M. et POUPART, R. (1976). *La jungle des théories de la motivation au travail*, Gestion : *Revue internationale de gestion*, vol. 1, N°2, 54-59pages.

### **IV-MEMOIRES**

ABDOU, K. M. (2002). Alternative au salaire pour une motivation opérationnelle des agents publics, GRH, UAC-ENAM, Cycle II ;

CHALLA, A. (2012). Contribution à l'amélioration de la pratique de motivation du personnel administratif de la cour constitutionnelle, MSP, ENAM-UAC, Cycle II ;

LAWANI, Y. D. (2007). Conditions de mobilisation optimale des Ressources Humaines au profit de la Diplomatie béninoise, GRH, ENAM-UAC, Cycle II ;

LOKOSSOU, D. M. H (2010). La motivation comme facteur d'amélioration du rendement du personnel du Ministère de Travail et de la Fonction Publique, MSP, ENAM-UAC, Cycle II ;

OROU, S. (2007). Contribution à une optimisation de la dotation des Ressources Humaines du Ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant, GRH, UAC-ENAM ; Cycle II.

### **V-TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES**

Loi N° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;

Loi N° 86-013 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat et modifiée par la loi N° 98-035 du 15 septembre 1998 ;

Décret N° 2012-196 du 03 juillet 2012 portant Attribution Organisation et Fonctionnement du MAEIAFBE ;

Arrêté N° 51/MAEIAFBE/DC/SGM/DRH/DAJ du 10 septembre 2009 portant Attribution Organisation et Fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines ;

Arrêté N° 08/MAEIAFBE/DC/SG/SGA/DRFM/DRH/DAJ du 15 mai 2014 portant encadrement du mouvement diplomatique au MAEIAFBE.

### **VI-WEBOGRAPHIE**

<http://www.post-prod-fr.net>, Août 2015, 8h-12h ;

<http://www..croyancedebase.com/motiv.htn>, Samedi 15 septembre 2015, 15h-17h

**Contribution à la motivation du personnel du MAEIAFBE pour une meilleure performance**

---

<http://www.univ-tlse1.fr/lirhe/publications/notes/326-00.pdf>, Samedi 5 décembre 2015 de 07h-12h.

<http://.fr.wikipédia.org>, 13 à 20 novembre 2015 de 19h à 21h.



## II-RECOMPENCES STATUTAIRES

Au cours de votre carrière avez-vous reçu l'une des reconnaissances suivantes :

Lettre de félicitation et d'encouragement (agent modèle)?

Témoignage officiel de satisfaction ?

Mention honorable ?

Décoration ?

Selon vous, la non-attribution effective et objective des récompenses statutaires s'explique-t-il par :

La sous-estimation de leur importance ?

La mauvaise volonté des autorités ?

L'absence de mécanisme d'émulation des agents ?

Les difficultés de la trésorerie publique ?

Autres ?

## III-DISCRIMINATION DU MOUVEMENT DIPLOMATIQUE ET CONSULAIRE

Dans votre carrière, avez-vous fait l'objet d'un envoi en poste diplomatique ?

Oui

Non

Sinon qu'est ce qui explique selon vous, le non envoi ou la durée excessive passée au même poste par les agents à la centrale ?

L'inexistence de stratégie de mobilité

Les pesanteurs socio politiques

## V- EVALUATION DU PERSONNEL

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

Oui

Non

Sinon, quelles sont selon vous les raisons ?

: Absence de système pertinent d'évaluation du personnel ?

: Manque de volonté de la hiérarchie ?

: Absence de fixation des objectifs ?

Autres ?

## Annexe n° 2 : Tableau des critères communs à toutes les catégories

### • Rendement

Aspects du Rendement	Moyens d'évaluation
1-Degré d'atteinte	-Mesurer les résultats obtenus -Les comparer aux objectifs -Déterminer l'écart -Quantifier le travail accompli
2-Utilisation des moyens mis à disposition (efficacité-efficience-gaspillage)	-Mesurer la qualité des ressources utilisées -Comparer avec celle des ressources prévues -Dégager l'écart -Noter les cas d'efficacité, d'efficience ou de gaspillage des ressources

### • Qualités professionnelles

Aspects	Moyens d'évaluation
1-Maîtrise des connaissances techniques	-La qualité des dossier traités et des opérations exécutées ; -La pertinence des solutions techniques proposées pour résoudre un problème -La démonstration d'une culture spécialisée
2-Implication dans les objectifs de son unité	Ce qu'il faut observer et noter chez les collaborateurs : 1-Ses efforts pour le traitement d'un dossier ou pour la réalisation d'un objectif ; 2-La persévérance et la capacité d'entreprendre et d'aller jusqu'au bout ; 3-Le don de soi au travail.

3-Respect des détails	-Détail du traitement des dossiers ; -Temps d'exécution des opérations.
4-Probité et conscience professionnelle	Ce qu'il faut observer et noter chez les collaborateurs : 4-Une forte préoccupation de l'agent au travail ; 5-Le désir de vouloir toujours bien faire ; 6-L'honnêteté manifeste au travail et dans l'utilisation des ressources ; 7-Absence de grille de clients sur le travail de l'agent.
5-Méthode et organisation du travail	Ce qu'il faut observer et noter chez les collaborateurs : 8-Le respect des procédures et des méthodes de travail ; 9-L'ordre du travail ; 10-La définition et le respect des plans d'action.

- **Comportement au travail**

Aspects du comportement	Moyens d'évaluation
1-Qualité des relations	Ce qu'il faut observer et noter chez les collaborateurs : 11-Le sens de communication ; 12-La démarche vers les collègues en consultation ; 13-Le sens de l'entraide ; 14-Le contact avec la clientèle ; 15-L'esprit de partage.
2-Présence et assiduité au service.	-Noter les absences et les retards non

	justifiés de même que les fréquentes absences justifiées ; -Observer la tenue au travail ;
3-Soins apportés dans l'utilisation du matériel	-Mauvaise utilisation de matériel ; -Négligences ; -Soins apportés au matériel.

### Annexe n°3 : Tableau des critères spécifiques à chaque catégorie.

Le personnel de la direction ou de supervision

- Aptitude à diriger

Aspects de l'aptitude à diriger	Moyens d'évaluation
1-Qualité d'animation et de coordination	-Le degré de motivation des collaborateurs ; -La planification ; -La qualité des rapports d'activité produits ; -Le suivi d'évaluation des tâches prescrites ; -Les feed-back effectués ; -La délégation ; -Les compte rendus de réunion de coordination ; -La qualité et l'efficacité des décisions.
2-Modèle d'autorité et maturité	-Intérêt du dirigeant par rapport aux relations humaines ; -L'attitude du dirigeant dans les cas des conflits interpersonnels ; -L'acceptation de son autorité par les collaborateurs ; -L'intérêt du dirigeant par rapport à l'exécution des tâches ; -La capacité d'influencer le groupe.

3-Le sens des responsabilités du service public	-Le traitement des sollicitations des clients ; -Le respect de la hiérarchie ; -La transparence dans la gestion des marchés publics
---	---

#### Personnels d'étude, de conseil et de contrôle

- La créativité

Aspects de la créativité	Moyens d'évaluation
Capacité à recevoir et à proposer des solutions appropriées	Ce qu'il faut apprécier : -La méthode d'analyse des problèmes ; -L'aptitude à identifier des forces et faiblesses dans une situation ; -La pertinence des solutions proposées.

#### Personnel d'opération

- L'initiative

Aspects de l'initiative	Moyens d'évaluation
Prises d'initiative pour améliorer la manière de servir	Les actions initiées pour surmonter les difficultés et améliorer la capacité de service

## TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY.....	I
DECLARATION D'ENGAGEMENT.....	II
DEDICACE.....	III
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	V
SOMMAIRE.....	IX
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	X
RESUME.....	XII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIER CHAPITRE :	
DU CADRE INSTITUTIONNEL A LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....	3
1. Cadre de l'étude et observations de stage.....	4
1.1. Présentation générale du MAEIAFBE.....	4
1.1.1. Historique et missions du MAEIAFBE.....	4
1.1.2. Les structures du MAEIAFBE.....	6
1.2. Restitution des mécanismes de fonctionnement du MAEIAFBE : état des lieux de base et inventaire.....	9
1.2.1. Fonctionnement de la DRH.....	9
1.2.2. Observations générales de l'état des lieux de stage.....	16
1.2.3. Inventaire des éléments de l'état des lieux de base.....	24
1.2.3.1. Inventaire des éléments de l'environnement interne.....	24
1.2.3.2. Inventaire des éléments de l'environnement externe.....	26
2. Du regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt à la vision globale de résolution de la problématique choisie.....	27
2.1. Choix et spécification de la problématique.....	27
2.1.1. Identification des problématiques possibles.....	27
2.1.2. Choix et spécification de la problématique de l'étude.....	29
2.2. Détermination de la vision globale de la problématique spécifiée.....	30
2.2.1. Approche générique.....	31
2.2.2. Séquence de résolution de la problématique.....	32

## SECOND CHAPITRE :

## DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS .....

DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS .....	4
1. Du cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	34
1.1. Des objectifs de l'étude à la revue de littérature .....	34
1.1.1. Objectifs et hypothèses de l'étude.....	34
1.1.2. Revue de littérature.....	37
1.1.2.1. Les théories générales sur la motivation au travail.....	37
1.1.2.1.1 Les théories du contenu centrées sur les besoins .....	37
1.1.2.1.2. Les théories du processus centrées sur les attentes .....	40
1.1.2.1.3. Les théories interactionnistes .....	41
1.1.2.1.4. Contributions antérieures liées aux problèmes spécifiques.....	43
1.2. Méthodologie de l'étude.....	49
1.2.1. Approche empirique .....	49
1.2.1.1. Des objectifs de la collecte à l'échantillonnage .....	50
1.2.1.2. Du questionnaire à la méthode d'analyse .....	51
1.2.2. Approches théoriques retenues .....	53
1.2.2.1. Choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques.....	53
1.2.2.1.1. Présentation des théories retenues.....	53
1.2.2.1.2. Normes et repères d'amélioration de la situation liée aux différents problèmes spécifiques .....	54
1.2.2.1.3. Seuil de décision pour la confirmation ou l'infirmité des hypothèses liées aux différents problèmes spécifiques.....	54
2. Des enquêtes de confirmation ou d'infirmité des différentes hypothèses spécifiques aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	55
2.1. Des enquêtes à la confirmation ou à l'infirmité des hypothèses spécifiques.....	55
2.1.1. De la préparation des enquêtes à l'analyse des résultats .....	56
2.1.1.1. Préparation et réalisation des enquêtes .....	56
2.1.1.2. Présentation et analyse des résultats d'enquête .....	56
2.1.2. Confirmation ou infirmité des hypothèses.....	59
2.2. Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre .....	61

2.2.1. Approches de solutions.....	61
CONCLUSION GENERALE.....	67
BIBLIOGRAPHIE.....	69
ANNEXES.....	XIII
Annexe n° 1 : Questionnaire.....	XIII
Annexe n° 2 : Tableau des critères communs à toutes les catégories.....	XV
Annexe n°3 : Tableau des critères spécifiques à chaque catégorie.....	XVII