



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

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

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Cycle II

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
D'ADMINISTRATEUR GESTIONNAIRE DES SERVICES PUBLICS

Option : Management

Filière : Management des
Services Publics

THEME

ADMINISTRATION PUBLIQUE ET QUALITE
DES SERVICES PUBLICS RENDUS AUX
USAGERS/CLIENTS : Cas de l'ENEAM

Réalisé et soutenu par :

A. O. Miguella Koba SEGAN

Sous la Direction de :

Maître de Stage :

Mme Anita FADOTE

Secrétaire Générale d'Entité

Directeur de Mémoire :

M. Paul LOKO LOKOSSOU

Administrateur civil

Chargé de cours à l'ENEAM

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

IDENTIFICATION DU JURY

Président du Jury: Dr Gilles Théophile YEKPON

Membres : Mme Véronique ZOCLI

Mr Antoine ZANGBA

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

DEDICACE

A











➡ mon père *Amoni Koba Segan*, qui m'a inculqué comment la femme doit se battre dans la vie ;

➡ ma mère *Adèle DeDegbe*, qui m'a donné le goût au travail ;

➡ mon tuteur *Célestin Tossa*, qui m'a donné l'art d'espérer dans la joie et la prière.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements à :

-  monsieur **Paul LOKO LOKOSSOU**, qui a bien voulu diriger ce mémoire malgré ses nombreuses occupations ;
-  madame **Anita FADOTE**, qui a été une supérieure hiérarchique pendant toute la durée de notre stage;
-  tout le **personnel de l'administration de l'ENAM**, pour son effort de formation ;
-  messieurs **Albert HONLONKOU** et **Placide da-CRUZ** respectivement Directeur et Directeur Adjoint de l'ENEAM, qui nous ont permis de faire notre stage au sein de leur structure ;
-  mon époux **Jasmic AMETEPE**, pour son soutien moral et sa détermination à me voir finir cette formation ;
-  ma sœur **Aurelle** et mes frères **Romaric, Emmanuel, Yod** qui en toutes circonstances, m'ont témoigné une sollicitude permanente ;
-  tout le **personnel de l'ENEAM** pour son accueil ;
-  toute la **promotion Management des Services Publics(MSP)** pour son soutien ; nous lui souhaitons une bonne suite ;
-  mes amis, particulièrement à toi **Nadine GAGA**, pour tous tes bons soins ;
-  tous ceux qui ont aidé à la réalisation de ce travail, qui m'ont soutenue de près ou de loin, que Dieu le Père les comble au-delà de toutes leurs attentes.

LISTE DES SIGLES

BTS	: Brevet du Technicien Supérieur
CCB	: Centre Commerciale du Bénin
C/DA	: Chef de la Division Archives
C/DAD	: Chef de la Division Attestations et Diplômes
C/DCA	: Chef de la Division "Courrier Arrivée"
C/DCD	: Chef de la Division "Courrier Départ"
C/DCIRE	: Chef de la Division Coopération Universitaire et Relations Extérieures
C/DCO	: Chef de la Division Communication et Orientation
C/DCompta	: Chef de la Division Comptabilité
C/DD	: Chef de la Division Documentation
C/DE	: Chef de la Division Examens
C/DI	: Chef de la Division Informatique
C/DM	: Chef de la Division Matériel
C/DPA	: Chef de la Division Personnel Administratif
C/DPE	: Chef de la Division Personnel Enseignant
C/DS	: Chef de la Division Standard
C/DSAP	: Chef de la Division Statistique et Analyse des Performances
C/DSP	: Chef de la Division Stage et Placement
C/DTC	: Chef de la Division Traitement et Collationnement
C/SA	: Chef du Secrétariat Administratif
C/SC	: Chef du Service Comptabilité
C/SCORE	: Chef du Service Coopération, Communication, Orientation et Relations Extérieures
C/SDA	: Chef du Secrétariat Direction Académique
C/SDA	: Chef du Service Documentation et Archives
C/SED	: Chef du Service Examens et Diplômes
C/SISAP	: Chef du Service Informatique de la Statistique et de l'Analyse des Performances
C/SMM	: Chef du Service Matériel et Maintenance

C/SRH	: Chef du Service Ressources Humaines
C/SS	: Chef du Service Scolarité
CREAM	: Centre de Recherche en Economie Appliquée et en Management
D/ENEAM	: Directeur de l'ENEAM
DA/CAAP	: Directeur Adjoint Chargé des Affaires Académiques et Pédagogiques
DTS	: Diplôme de Technicien Supérieur
ENEAM	: Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management
INE	: Institut National d'Economie
MESRS	: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
PTA	: Plan de Travail Annuel
SGE	: Secrétaire Général d'Entité
SP	: Secrétaire Particulier
UAC	: Université d'Abomey-Calavi.

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Administration Publique : toute institution ou organisation chargée d'appliquer les politiques publiques ou d'exercer les missions de service public.

Qualité : ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites.

Agent Public : personne qui, collaborant à un service public, est liée à une personne administrative par un lien de droit public et dont la situation est régie par le droit public.

Fonctionnaire : personne nommée ou élue pour entreprendre des activités au nom de l'Etat et à tous les niveaux de sa hiérarchie.

Fonction Publique : ensemble du personnel utilisé par les personnes morales de droit public.

Qualité de service : valeur fondamentale qui repose sur la recherche de l'excellence entre la prestation de service et les exigences de l'utilisateur/client.

Usager/Client : toute personne physique ou morale ayant recours aux prestations d'un service public.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Effectif du Personnel Administratif et Enseignant de l'ENEAM en Décembre 2015.	6
Tableau 2 : Formations assurées actuellement par l'ENEAM.	9
Tableau n° 3 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts.	14
Tableau 4 : Tableau de bord de l'étude.	20
Tableau n°5 : Présentation des données relatives à la lenteur dans l'exécution des tâches. ..	40
Tableau n°6 : Présentation des données relatives aux raisons attribuées à la lenteur.	41
Tableau N° 7 : Faible motivation des agents.	42
Tableau N° 8: Orientation des usagers/clients.	43
Tableau N° 9 : Accueil.	44
Tableau N° 10 : Cause réelle du manque d'accueil.	45
Tableau n°11 : Satisfaction des usagers/clients.	46
Tableau N°12 : Cause réelle de l'insatisfaction des usagers/clients.	47

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique N°1	40
Graphique N° 2	41
Graphique N°3	44
Graphique N° 4	45
Graphique N°5	46
Graphique N° 6	47

RESUME

Pour faire face à sa mission d'éducation, l'université s'est dotée de nombreux corps d'agents appelés 'agents publics'. Ces agents ont pour rôle d'assurer aux usagers/clients des services publics de qualité. Pour ce faire ils sont soumis à des principes et obligations consacrés par les différents textes législatifs et réglementaires ou par la convention qui les régissent.

Au nombre de ces obligations figure celle de servir qui constitue d'ailleurs la base du rapport entre l'administration et ses usagers/clients. Aussi nous a-t-il paru nécessaire de réfléchir sur le thème : « **Administration publique et qualité des services publics rendus aux usagers/clients** : Cas de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM).»

Le présent mémoire qui s'appuie sur l'observation, les résultats des enquêtes, la formulation des hypothèses et leur vérification ainsi que les interviews et échanges a conduit à une prise de conscience pour une nouvelle administration axée sur l'amélioration continue des performances et la qualité des prestations de services.

En effet, les problèmes liés à la lenteur dans l'exécution des tâches administratives, à la faible motivation des agents et à l'insatisfaction des usagers/clients trouvent leurs racines dans la culture administrative actuelle qui ne met pas suffisamment l'accent sur l'obligation de servir.

Pour inverser la tendance, des stratégies ainsi que leurs conditions de mise en œuvre et de succès ont été proposées. Elles portent sur l'amélioration des méthodes de travail, la mise à disposition de moyens humains, matériels et financiers suffisants.

Deux chapitres font objet de la présente étude. La démarche a conduit à aborder dans un chapitre premier le cadre institutionnel et le cadre théorique de l'étude. Le second chapitre quant à lui, a été consacré à la méthodologie de recherche, aux approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, AU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

SECTION I : Présentation de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM)

SECTION II : Cadre théorique de l'Etude

CHAPITRE DEUXIEME: DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE AUX

APPROCHES DE SOLUTIONS AINSI QU'AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS....

SECTION I : Méthodologie de recherche

SECTION II : Approches de solutions et Conditions de mise en œuvre des solutions

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES



INTRODUCTION

La notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus et plus largement à la création de valeur. Si dans le monde de l'entreprise, la création de valeur est généralement associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans le secteur public comme une optimisation des services rendus aux citoyens.

La mesure et l'amélioration de la performance préoccupent les autorités publiques depuis un demi-siècle au moins. Au cours des trois dernières décennies dans le secteur public, elle a pris une importance toute particulière. Les pays industriels étant confrontés à des récessions, à des exigences croissantes portant sur la quantité et la qualité des services publics et, pour certains d'entre eux, au refus de plus en plus marqué des citoyens de subir des hausses d'impôts. Ces pressions s'accompagnent d'une demande de plus en plus grande d'obligations pour les pouvoirs publics de rendre compte de leur action. Ainsi, les méthodes de management, traditionnellement employées dans le secteur privé, se sont peu à peu répandues dans la sphère publique, constituant le courant du New Public Management (NPM) également nommée Nouvelle Gestion Public (NGP).

En effet, les exigences de performance ont intégré la sphère « publiciste » avec l'adoption France de la Loi organique du **1^{er} août 2001** relative aux lois de finances (**LOLF**). Entrée en vigueur en **2006**, elle a en effet mis en place un dispositif de pilotage par objectifs qui nécessite d'inculquer à l'administration d'Etat un nouvel esprit fondé sur la productivité. Les objectifs de performance prennent des dimensions multiples et se traduisent d'abord par la recherche de l'efficience et de l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers des résultats prédéfinis. Ils désignent aussi les exigences de qualité de service rendus à l'utilisateur/client. Enfin, ils visent l'efficacité socio-économique qui indique l'impact de l'administration sur l'environnement économique, social, écologique, sanitaire ou encore culturel.

La question de la performance de l'Administration publique qui est appréciée par la qualité des services rendus à l'utilisateur/client permet généralement de donner des labels ou de certifications "ISO" aux entreprises. L'ENEAM est une structure administrative. Elle fournit des services en rapport avec sa mission à l'endroit des usagers/clients. Quelle est donc sa performance?

Notre stage pratique de trois (03) mois au Secrétariat Administratif de l'ENEAM a permis d'observer, d'analyser la gestion du secrétariat et de relever quelques problèmes d'ordre

organisationnel liés à son fonctionnement. Pour remédier à ces problèmes, une réflexion a été menée sur le thème :

« Administration publique et qualité des services publics rendus aux usagers/clients : Cas de l'ENEAM ».

C'est pour mieux appréhender la question de la performance de l'ENEAM, que la présente étude est réalisée. Deux (02) chapitres ont meublé le plan de travail:

Le chapitre premier est consacré au cadre institutionnel de l'étude et au cadre théorique de l'étude

Le second chapitre a été consacré à la méthodologie de recherche à la formulation des approches de solutions et à leurs conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE PREMIER:
DU CADRE INSTITUTIONNEL DE
L'ETUDE AU CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE

Dans ce chapitre il sera présenté d'une part, la présentation de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) en particulier de son Secrétariat administratif (section 1) et le cadre théorique de l'étude (section 2).

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT

Cette présentation de l'ENEAM se fera à travers son historique, sa mission, son fonctionnement et la restitution des observations de stage et se focalisera en particulier sur le secrétariat administratif qui a été le lieu de notre stage.

PARAGRAPHE 1 : Historique, mission, attributions et fonctionnement de l'ENEAM

Ce paragraphe est consacré à l'historique, aux missions et au fonctionnement de l'ENEAM.

A – Historique et mission

L'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), était auparavant appelé Institut National d'Economie (INE). Il est un établissement public d'enseignement supérieur de l'Université d'Abomey- Calavi. Située à Gbégamey dans le 11^{ème} arrondissement de Cotonou, dans un immeuble à quatre étages peint en couleur orange, non loin de la Poste, en allant vers la place BULGARIE (**voir annexe 1**), l'ENEAM est placée sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).

Elle était installée sur le site de l'actuel collège catholique Père Aupiais avant d'être transférée sur le site de l'ex Centre Commercial du Bénin (CCB) à Gbégamey où, elle devient en 2002 l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM).

L'ENEAM assure la formation professionnelle des cadres moyens et supérieurs en économie appliquée et en gestion. Cette formation ouverte aux titulaires du baccalauréat béninois et étranger, dure trois (3) ans au 1^{er} cycle et est sanctionnée par un Diplôme de Technicien Supérieur (DTS). Au second cycle, la formation dure deux (2) ans et est sanctionnée par un Diplôme d'Ingénieur ou d'Administrateur (Master).

Actuellement, l'ENEAM dispose de *sept (7)* filières de formation au cycle I et de *neuf (9) filières* au cycle II. L'école assure également des formations pour le Brevet de Technicien Supérieur (BTS) en deux (2) ans dans *sept (7) filières* et en Licence Professionnelle (LP) en un (01) an dans *neuf (9) filières* en (2) ans. L'ENEAM assure aussi la formation en programmes spéciaux.

A sa création, l'école a été dirigée par un comité ad' hoc composé de trois membres : (déjà mentionné en haut)

Un Président (Dr BANKOLE Antoine), un Chargé des affaires académiques (Dr AGBOGBA A. Paul), et un Chargé des affaires financières et administratives (Prof. AMOUSSOUGA Gero Fulbert).

A la suite de ce comité, l'ENEAM a connu successivement comme Directeurs :

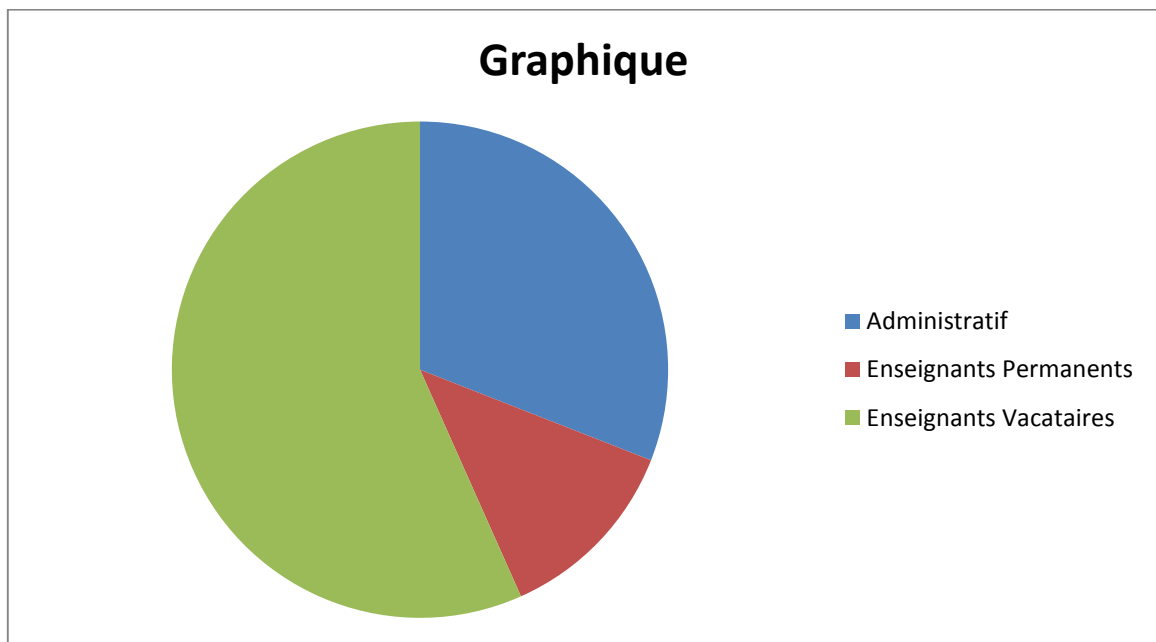
- M. Félix E. DANSOU de 1982 à 1991 ;
- Dr. Paul A. AGBOGBA de 1991 à 1997 ;
- M. Laurent AGOSSA de 1997 à 1998 ;
- M. Siméon FAGNISSE de 1998 à 2003 ;
- Dr. Codjo DADO de 2003 à 2010 ;
- Dr. Joseph PRINCE AGBODJAN de 2010 – 2013 ;
- Dr. Albert N'édji HONLONKOU à partir de 2013-2016.

Actuellement l'Administration de l'ENEAM dispose d'un effectif total de 234 agents répartis comme suit :

Tableau n°1 : Effectif du Personnel Administratif et Enseignant de l'ENEAM en Décembre 2015.

Personnel	Effectif	Fréquence en %
Administratif	65	30.95
Enseignants Permanents	25	11.90
Enseignants Vacataires	120	57.15
Total	210	100

Source : Service du Personnel de l'ENEAM, 2015.



Répartition de l'effectif du personnel administratif et enseignant

Source: Service du Personnel de l'ENEAM, 2015.

B- Attributions et Fonctionnement de l'ENEAM

L'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management a pour mission de (d'):

- ✓ former des techniciens supérieurs et des cadres de conception ;
- ✓ dispenser un enseignement supérieur professionnel à l'Université d'Abomey-Calavi, notamment dans les domaines de l'économie appliquée et du management des organisations ;
- ✓ préparer aux divers examens et concours professionnels par la production de documents ou de cours appropriés ;
- ✓ animer les cycles spéciaux d'étude et de formation ;
- ✓ dispenser des formations modulaires continues et professionnelles sur la base des Unités d'Enseignement (U.E);
- ✓ participer à l'organisation et à l'exécution des programmes de recherche en économie appliquée et en management ;
- ✓ participer au recyclage et à la formation professionnelle des cadres moyens et supérieurs au profit des secteurs publics et parapublics ;

- ✓ publier des documents scientifiques issus des travaux de recherche réalisés par les enseignants de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management ;
- ✓ contribuer à l'évaluation et à la reconnaissance des diplômes étrangers, en référence aux diplômes similaires délivrés au Bénin, en liaison avec la Direction des Equivalences de Diplômes du MESRS.

Pour accomplir sa mission, l'ENEAM dispose de deux cycles de formation des cadres, s'articulant autour de deux grandes divisions pédagogiques : management des organisations et économie appliquée. Il faut distinguer :

■ **le Cycle I** : formation des cadres ingénieurs des travaux ou des techniciens supérieurs dans les filières de Banque et Assurance (BA), Finance et Comptabilité (FC), Technique Commerciale et Marketing (TCM), Informatique de Gestion (IG), Gestion des Ressources Humaines (GRH), Transports et Logistique (TL) et Réseau Informatique et Maintenance (RIM) ;

■ **le Cycle II** : formation des ingénieurs de conception et des administrateurs dans les filières suivantes : Contrôle de Gestion, Audit et Finances (CGAF), Banque et Finances des Marchés (BFM), Informatique de gestion (IG), Statistique Economique (STAT), Planification et Gestion des Projets (PGP), Gestion Commerciale (GC), Gestion des Ressources Humaines (GRH), Gestion des Transports Logistiques (GTL), Réseau Informatique et Maintenance (RIM).

A ces deux cycles principaux de formation, il faut ajouter :

-un cycle BTS conduisant à l'examen national pour l'obtention du Brevet de Technicien Supérieur (BTS) dans les filières de Banque et Finance (BF), Comptabilité et Gestion (CG), Marketing et Action Commerciale (MAC), Informatique de gestion (IG), Management des Ressources Humaines (MRH), Transports et Logistique (TL) et Communication d'Entreprise (CE) ;

- des cycles de programmes spéciaux de perfectionnement, de formations certificatives ou non, de durées variables, organisés sur demande, selon les besoins des cadres individuels, des entreprises, des organisations ou des Etats de la sous-région.

A la fin de chaque formation, il est délivré un diplôme portant mention de la filière et de la spécialité. Le **tableau 2** de la page suivante donne plus d'informations sur les formations assurées actuellement par l'ENEAM.

Tableau 2 : Formations assurées actuellement par l'ENEAM.

NIVEAUX	CYCLE I			CYCLE II
	BTS	DTS	LP	Master
FILIERES	Banque Finance	Banque Assuranc e	Banque Assurance	Banque et Finance de Marché
	Comptabilité Gestion	Finance Comptabilité	Finance Comptabilité	Contrôle de Gestion et Audit Financier
	Informatique de Gestion	Informatique de Gestion	Informatique de Gestion	Informatique de gestion
	Marketing et Action Commerciale	Technique Commerciale et Marketing	Technique Commerciale et Marketing	Gestion Commerciale
	Management des Ressources Humaines	Gestion des Ressources Humaines	Gestion des Ressources Humaines	Gestion des Ressources Humaines
	Transports Logistique	Transports Logistique	Transports Logistique	Gestion des Transports Logistique
	Communication d'Entreprise	Réseau Informatique et Maintenance	Réseau Informatique et Maintenance	Réseau Informatique et Maintenance Planification et Gestion des Projets Statistique Economique

Pour son fonctionnement, l'ENEAM dispose en plus de la Direction, des structures ci-après : le Centre de Recherche en Economie Appliquée et de Management ; la Direction-adjointe ; le personnel ; les examens et diplômes ; la scolarité ; la comptabilité ; le matériel et maintenance ; la bibliothèque ; et les relations extérieures dont les activités sont coordonnées par le service du Secrétariat Général d'Entité. En effet, ce service est composé de la Secrétaire Générale d'Entité d'une part, et du Secrétariat Administratif d'autre part où nous avons effectué notre stage.

PARAGRAPHE 2 : Etat des lieux

Au cours du stage, des constats ont été faits par rapport au personnel du secrétariat général d'entité de l'ENEAM, à la mission, à la structure organisationnelle et au système de circulation de l'information. Ces constats ont permis de noter plusieurs potentialités favorables (forces) à la mise en œuvre, par le secrétariat administratif, de sa mission ainsi que des défaillances (faiblesses) à relever.

A - Observations de stage

Le secrétariat général d'entité de l'ENEAM reçoit tout courrier adressé à la direction ou au personnel. A la réception, le collaborateur de la Secrétaire Générale d'Entité (SGE) l'enregistre dans le registre « courrier arrivée » en attribuant un numéro et le transmet ensuite à la SGE pour suggestions puis au Directeur pour annotation ou affectation (**voire fiche d'annotation annexe n°3**). Après annotation ou affectation, le Directeur transmet le courrier au Directeur Adjoint qui, après avis le transfère au secrétariat. Le collaborateur saisit les observations qui y sont mentionnées devant le numéro attribué à chaque document ou correspondance. Ensuite, il le photocopie si nécessaire ou le classe dans le chrono « courrier arrivée » ou dans le chrono correspondant selon la nature du courrier. Si le courrier est à affecter, il la photocopie pour en conserver un exemplaire. Il inscrit le numéro dans le cahier de transmission interne et transmet l'original ou la photocopie au destinataire qui le décharge dans le cahier. Il classe enfin la photocopie ou l'original.

En ce qui concerne le « courrier départ », après signature du Directeur ou du Directeur Adjoint par ordre, la collaboratrice de la Secrétaire Générale d'Entité l'inscrit dans le registre « courrier départ ». Elle s'assure de la transmission du courrier original par le biais de l'agent de liaison à la bonne destination sous pli fermé et référencé du numéro inscrit dans le registre « courrier départ », en fait une copie puis le classe en chrono.

Le courrier est classé chronologiquement (du plus ancien au plus récent).

Conclusion séquentielle 1: Bonne méthodologie d'enregistrement et de classement du courrier (force)

2- De même, le Secrétariat Administratif dispose d'un réseau d'interphone qui lui facilite une bonne communication interne avec les autres Directions et autres services de l'ENEAM.

Conclusion séquentielle 2 : Facilité dans la communication avec les autres services (force).

3- Par contre, l'absence de panneau indicatif des bureaux au sein de la tour administrative conduit les usagers à ne pas se retrouver facilement dans les couloirs. Aussi restent-ils debout encombrant les bureaux pour exposer leur(s) problème(s).

Conclusion séquentielle 3 : Insatisfaction des usagers (faiblesse)

4- Par ailleurs, bien que tous les services soient périodiquement approvisionnés en fournitures de bureau, le secrétariat se trouve à bien des moments, confronté à une rupture de stock. En outre, nous notons une défaillance au niveau du matériel informatique, ce qui conduit au ralentissement des activités.

Conclusion séquentielle 4 : Lenteur dans l'exécution des tâches administratives (faiblesse)

5- De plus le secrétariat administratif est un service opérationnel qui est en relation avec beaucoup d'usagers. A cet effet, la réception, la consignation des appels téléphoniques et leur retransmission aux destinataires concernés font partie de ses attributions.

Mais dans la pratique on remarque que les appels reçus ne sont consignés sur aucun support (fiche téléphonique). Les assistants de la SGE se contentent de transmettre verbalement les messages reçus.

Conclusion Séquentielle 5 : Inexistence de fiche téléphonique (faiblesse)

6- En outre, le local abritant le secrétariat administratif est trop exigü pour contenir aussi bien la Secrétaire Générale d'Entité, que les Chefs Divisions et l'Agent de liaison. Cette situation conduit à un rapprochement des bureaux et favorise un manque de confidentialité dans l'exécution des tâches ou des documents.

Conclusion séquentielle 6 : Manque de confidentialité des documents (faiblesse)

7- Au titre de nos observations et sur la base des résultats de nos enquêtes, il ressort que la motivation du personnel ne bénéficie pas de la sollicitude souhaitée de la part de l'Administration. En conséquence, les agents sont peu disponibles à faire des heures supplémentaires qui sont parfois indispensables.

Conclusion séquentielle 7 : Faible niveau de motivation (faiblesse)

8-Le local abritant le Secrétariat Administratif regorge actuellement d'une masse importante de documents qui engendre un problème sérieux d'encombrement de l'espace de travail. Par ailleurs, en raison de la grande quantité de documents classés, la recherche est épuisante et conduit à une perte de temps.

Conclusion Séquentielle 8 : Recherche fastidieuse et parfois infructueuse des documents(Faiblesse)

9- Compte tenu de ses nombreuses tâches et missions, l'ENEAM est beaucoup sollicitée. Elle doit disposer de personnel qualifié et en qualité. Cet état de choses nécessite un renforcement de l'effectif et un ajustement poste-profil.

Conclusion séquentielle 9 : Insuffisance et faible qualité du personnel (faiblesse)

10- Le secrétariat est un service au sein duquel les stagiaires sont associés aux différentes tâches effectuées, ce qui favorise une meilleure collaboration de travail et permet à ces derniers d'être à l'aise.

Conclusion Séquentielle 10: Bonne ambiance du travail (Force).

B- Inventaire des forces et faiblesses

1- Forces

L'état des lieux ci-dessus présenté permet de faire des constats exprimés en termes d'atouts (forces et opportunités) et de problèmes (faiblesses et menaces).

Ce sont :

- Bonne méthode d'enregistrement et de centralisation du courrier ;
- Facilité de communication avec les autres services ;
- Bonne ambiance de travail.

2- Faiblesses

Elles se présentent comme suit :

- Insatisfaction des usagers/clients ;
- Lenteur dans l'exécution des tâches administratives ;

- Inexistence de fiche téléphonique ;
- Manque de confidentialité des documents ;
- Faible motivation des agents ;
- Recherche fastidieuse et parfois infructueuse des documents ;
- Insuffisance du personnel qualifié et en qualité.

Ces différentes faiblesses constituent des problèmes spécifiques qui seront regroupés par centre d'intérêt. Ce regroupement permettra de dégager les différentes problématiques possibles.

Tableau n° 3 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts.

N°	CENTRES D'INTERETS	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMATIQUES
1	Administration publique et qualité des services publics rendus aux usagers/clients : Cas de l'ENEAM	Faible qualité des services rendus aux usagers/clients de l'ENEAM.	-Lenteur dans l'exécution des tâches administratives; -faible motivation des agents ; -insatisfaction des usagers/clients.	Meilleure qualité des services rendus aux usagers/clients de l'ENEAM.
2	Mise en exécution du manuel de procédures académiques, administratives, comptables et financières spécifiques à l'ENEAM.	Faible application du manuel de procédures de l'ENEAM.	-nécessité d'une application effective du manuel de procédures académiques, administratives ; -centralisation du pouvoir ; -méconnaissance de la portée du manuel de procédures par les agents dans leurs tâches quotidiennes.	Mise en application du manuel de procédures académiques, administratives, comptables et financières spécifique à l'ENEAM.
3	Conception d'un système de recherche manuelle et informatisé des documents administratifs au secrétariat.	Inexistence d'un système informatisé de recherche des documents administratifs au secrétariat.	-recherche fastidieuse et parfois infructueuse des documents ; -manque de matériels de conservation adéquats des documents ; -nécessité de disposer d'un système de recherche électronique.	Mise en place d'un système informatisé de recherche des documents administratifs au secrétariat.

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Cette section est consacrée au choix et à la spécialisation de la problématique, à la définition des objectifs et hypothèses et à la revue de littérature.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Nous aborderons en premier lieu dans ce paragraphe le choix de la problématique et en second lieu sa spécification.

A-Choix de la problématique

L'analyse des différents problèmes identifiés au cours de notre stage montre qu'ils constituent tous des freins à la qualité des services publics rendus aux usagers/clients du secrétariat administratif de l'ENEAM. Ils sont formulés comme suit :

- ✓ problématique liée à l'administration publique et qualité des prestations de services rendus aux usagers/clients par le secrétariat administratif de l'ENEAM ;
- ✓ problématique liée à la mise en exécution du manuel de procédures académiques, administratives, comptables et financières spécifique à l'ENEAM;
- ✓ problématique liée à la conception d'un système de recherche manuelle et informatisée des documents administratifs au secrétariat.

Cependant, le choix de notre problématique sera effectué dans le souci d'apporter à l'école d'excellence qu'est l'ENEAM en contribuant à travers ce travail à une meilleure qualité des services rendus à ses usagers/clients que sont les étudiants, les enseignants, les autres entités et certaines institutions publiques.

Le présent mémoire ne pouvant porter que sur une seule problématique, nous nous sommes proposé de le consacrer à la problématique liée à : ***l'administration publique et qualité des services publics rendus aux usagers/clients : Cas de l'ENEAM.***

La résolution de cette problématique prendra en compte un certain nombre de problèmes spécifiques à savoir :

- la lenteur dans l'exécution de tâches administratives;
- la faible motivation des agents ;
- l'insatisfaction des usagers/clients.

En effet, résoudre cette problématique aura le mérite d'apporter un plus à l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management à travers la qualité des services rendus à ses usagers/clients.

B- Spécification de la problématique étudiée

Aujourd'hui plus que jamais, la question de la performance de l'Administration s'impose comme un défi. Cette question se rapporte aussi bien à la qualité des agents de l'Administration qu'à celle des prestations fournies.

La mission première d'un Service Public est la satisfaction de l'intérêt général. L'ENEAM n'échappe pas à cette règle. Afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, elle doit mettre en œuvre des stratégies pour améliorer la qualité de ses services rendus. Tout ceci tributaire d'une bonne organisation interne et d'un bon fonctionnement d'un service focal qui est le Secrétariat Administratif. Sans ce service central, aucun autre service ne saurait fonctionner harmonieusement dans l'organisation.

L'Administration publique et en particulier l'ENEAM doit avoir pour souci de fournir des prestations de qualité. Mais le constat est que cet aspect est négligé comme en témoignent les problèmes ressortis au cours de notre restitution. L'entité dispose de peu de cadres qualifiés et souffre d'un manque criard de personnel. A cette faiblesse, s'ajoute la non adéquation poste-profil au sein de l'entité engendrant non seulement des frustrations entre les agents mais aussi et surtout le mécontentement des usagers/clients à travers les prestations qui leurs sont rendus.

Cet état de chose observé au cours de notre stage nous a marqué négativement et nous a amené à porter notre intérêt sur la problématique relative à la qualité des prestations de services du secrétariat administratif de l'ENEAM. En conséquence, nous avons formulé le sujet ainsi qu'il suit : « **Administration publique et qualité des services publics rendus aux usagers/clients : Cas de l'ENEAM** ».

Le problème général issu de cette problématique est la faible qualité des services publics rendus aux usagers/clients. De ce problème, découlent trois (03) problèmes spécifiques que sont :

- la lenteur dans l'exécution des tâches administratives ;
- la faible motivation des agents ;
- l'insatisfaction des usagers/clients.

Pour remédier à ces problèmes, il est important d'en connaître les causes afin de fixer des objectifs qui seront le fil conducteur de notre travail. La détermination des causes et hypothèses permettront de formuler les hypothèses qui seront à vérifier à travers la collecte de données.

Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses de l'étude

Ce paragraphe abordera les objectifs en (A) et les hypothèses de l'étude en (B).

A- Objectifs de l'étude

Il est nécessaire de rappeler que le problème général issu est la faible qualité des services publics rendus aux usagers/clients et les problèmes spécifiques (PS) identifiés. Ils vont être regroupés à trois niveaux spécifiques, à savoir :

- la lenteur dans l'exécution des tâches administratives (PS n°1) ;
- la faible motivation des agents (PS n°2) ;
- l'insatisfaction des usagers/clients (PS n°3).

Les différents objectifs spécifiques sont déterminés sur la base de l'objectif général. Les hypothèses ont été formulées en fonction des causes génératrices des dysfonctionnements observés au secrétariat administratif de l'ENEAM.

★ Objectif général

L'objectif général est de contribuer à l'amélioration des services rendus aux usagers/clients par le secrétariat administratif de l'ENEAM.

★ Objectifs spécifiques

Cette étude vise, comme objectifs spécifiques de :

- ➡ contribuer au renforcement de la célérité du travail au niveau du secrétariat administratif (**objectif spécifique N°1**) ;
- ➡ contribuer au renforcement de la motivation des agents (**objectif spécifique N°2**) ;
- ➡ suggérer les conditions de travail assurant un niveau de satisfaction élevé aux usagers (**objectif spécifique N°3**).

B- Hypothèses de l'étude

Les hypothèses ont été formulées en fonction des causes génératrices des dysfonctionnements observés au secrétariat administratif de l'ENEAM afin d'être affirmé ou d'infirmé par les statistiques de notre enquête.

■ Cause et hypothèse liées au problème de la lenteur dans l'exécution des tâches administratives.

Plusieurs causes peuvent expliquer la lenteur dans l'exécution des tâches administratives. Il s'agit entre autres :

- des ruptures fréquentes du stock de fournitures ;
- de la faible planification des tâches administratives ;
- de la faible répartition des tâches.

Lorsque le stock de fournitures est en rupture fréquente, la conséquence directe est le rendement négatif du secrétariat administratif. Mais nous n'allons pas en tenir compte, dans la formulation de l'hypothèse spécifique N° 1.

En ce qui concerne la faible planification des tâches, elle peut constituer un véritable frein dans l'exécution du travail administratif et est, par conséquent, directement liée au problème de lenteur. Elle pourra donc être prise en compte comme cause.

Ainsi, nous formulons l'hypothèse spécifique N°1 comme suit :

« La faible planification des tâches explique la lenteur dans l'exécution des tâches administratives ».

■ Cause et hypothèse liées au problème de la faible motivation des agents.

Plusieurs raisons peuvent justifier la faible motivation des agents. Il s'agit de :

- la discrimination dans la rémunération des activités;
- la non-prise en compte des doléances des agents;
- l'inexistence d'un système d'informatisation facilitant la recherche des documents.

Concernant la discrimination dans la rémunération des activités, sa participation à la réalisation du problème est très importante et est d'une pertinence non négligeable. Ainsi, elle sera prise en compte dans la formulation de l'hypothèse spécifique N° 2.

S'agissant de la non-prise en compte des doléances des agents, nous estimons qu'elle est aussi importante dans la réalisation du problème spécifique N°2. Néanmoins, elle ne sera pas prise compte dans la formulation de l'hypothèse spécifique N° 2.

En ce qui concerne l'inexistence d'un système d'informatisation facilitant la recherche des documents, il pourrait constituer une cause probable contributive non seulement à une recherche épuisante et souvent infructueuse des documents administratifs mais aussi, à la lenteur et la qualité du service rendu à l'utilisateur. Par conséquent, elle sera prise en compte dans la formulation de l'hypothèse N° 2.

En conséquence, l'hypothèse spécifique N°2 est formulée comme suit :

« La faible motivation s'explique par la discrimination dans la rémunération des agents lors des activités et l'inexistence d'un système d'informatisation facilitant la recherche des documents ».

■ Cause supposée et hypothèse liées au problème de l'insatisfaction des usagers/clients.

Plusieurs facteurs expliquent l'insatisfaction des usagers à savoir :

- l'absence de panneaux indicatifs ;
- l'absence de salles d'attentes ;
- la malveillance du personnel.

En ce qui concerne la cause liée à l'absence de panneaux indicatifs, il est objectivement admissible que cet élément constitue un facteur directement lié à l'insatisfaction des usagers. Pour cela, elle sera prise en compte dans la formulation de l'hypothèse spécifique N° 3. Par contre l'absence de salle d'attente n'est pas directement liée au problème considéré. Elle ne sera donc pas prise en compte dans la formulation de notre hypothèse.

S'agissant du mauvais accueil des usagers/clients, cette cause influe véritablement l'insatisfaction des usagers/clients du fait de la malveillance du personnel, elle serait la cause la plus plausible à la base de ce problème.

Par conséquent, l'hypothèse spécifique N°3 se libelle comme suit :

« *La mauvaise orientation des usagers/clients et la malveillance du personnel expliquent l'insatisfaction des usagers/clients* ».

Tableau n° 4 : Tableau de bord de l'étude

NIVEAUX D'ANALYSES	PROBLÈMES	OBJECTIFS	CAUSES	HYPOTHESES
Niveau Général	Administration publique et qualité des services publics rendus aux usagers/clients : Cas de l'ENEAM.	Contribuer à une meilleure qualité des services publics rendus aux usagers/clients de l'ENEAM.		
Niveaux Spécifiques	Lenteur dans l'exécution des tâches administratives.	Contribuer au renforcement de la célérité du travail au niveau du secrétariat administratif.	La mauvaise planification des tâches administratives.	La mauvaise planification des tâches administratives explique la lenteur dans l'exécution des tâches administratives.
	La faible motivation des agents	Contribuer au renforcement de la motivation des agents	La discrimination dans la rémunération des activités et la non existence d'un système d'informatisation facilitant la recherche des documents dans les différents services et précisément au secrétariat administratif afin de rendre un service rapide et de qualité aux usagers.	La discrimination dans la rémunération des activités et la non existence d'un système d'informatisation facilitant la recherche des documents au secrétariat général afin de rendre un service rapide et de qualité aux usagers expliquent la faible motivation des agents.

	L'insatisfaction des usagers/clients.	Suggérer les conditions d'une satisfaction élevée des usagers/clients.	La mauvaise orientation des usagers/clients et la malveillance du personnel	L'insatisfaction des usagers/clients s'explique par la mauvaise orientation des usagers/clients et la malveillance du personnel.
--	---------------------------------------	--	---	--

Source : enquêtes personnelles, année 2015.

Il sera question enfin dans un troisième volet d'aborder la revue de littérature.

★ Revue de littérature

Toute recherche suppose la détention d'un minimum de connaissances dans le domaine d'étude. Tout en recourant aux études antérieures, il s'agit dans le cadre de ce travail de recherche d'aller à l'approche théorique, à la clarification de quelques concepts relatifs au thème « **Administration publique et qualité des services publics rendus aux usagers/clients : Cas de l'ENEAM** », objet de la présente recherche et aux problèmes spécifiques ci-après :

- ✓ la lenteur dans l'exécution des tâches administratives ;
- ✓ la faible motivation des agents ;
- ✓ l'insatisfaction des usagers/clients.

Dans le cadre des concepts généraux, il s'agira de mettre la lumière sur les notions de service public, de qualité, et de satisfaction des usagers/clients.

En effet, le service public, est l'une des notions les plus importantes du Droit Administratif qui a fait l'objet d'une multitude de publications de la part des auteurs.

Pour **L.DUGUIT**, dans son traité, tome III, 3^{ème} édition, page 61 le service public est définit comme « *toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants, parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisée complètement que par l'intervention de la force gouvernante* ».

Cette définition a attiré les critiques de **M.HAURIOU**, qui a fait remarquer que **DUGUIT** en revenait à l'idée de puissance publique et il affirmait la supériorité de son concept d'Institution.

G. Jèze, quant à lui, définit les services publics comme « *ceux qui sont créés par le législateur : l'intention et l'intervention du législateur sont donc essentielles dans la définition du service public ; le service public est un procédé technique que peut utiliser le législateur* ».

D'autres, tel **MOREAU**, définissent encore les services publics « *comme l'ensemble des moyens, personnels et matériels, par lesquels une personne administrative accomplit sa tâche* ».

Selon **L. Rolland**, le service public implique trois conditions que sont : « *la direction ou tout au moins la haute direction des gouvernants, la carence ou l'insuffisance de l'initiative privée, une satisfaction à donner à un besoin d'intérêt général* ».

Le point commun de tous ces auteurs est que le service public aboutisse à la satisfaction de l'intérêt général des citoyens.

Cette mission du service public implique pour les agents publics de fournir des prestations de qualité aux usagers/clients. C'est ce que démontrent **François CHAMBON** et **Olivier GASPON** dans l'ouvrage intitulé « *le besoin d'une déontologie administrative renouvelée* » édité à la librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris 1996.

Quant à la notion de qualité, elle est « *l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins exprimés ou implicites* ». Autrement dit, la qualité d'un bien ou d'un service est son aptitude à satisfaire les fonctions attendues par l'utilisateur.

Dans le contexte administratif, les services ne sont de qualité que si les usagers/clients en sont satisfaits.

La notion de qualité des services publics implique aussi bien la mise en application effective des obligations de service qui incombent aux agents publics mais également et surtout celle des caractères généraux du service public que sont les principes de la : continuité, adaptation constante, égalité de tous les citoyens, neutralité.

Dans le cadre de l'amélioration de la qualité du service public rendu aux usagers/clients, plusieurs études ont été conduites sur les conséquences de la doctrine dans le fonctionnement des services publics.

Sur cette question, **M. SAPIN** dans son ouvrage intitulé : « **la place et le rôle des usagers dans les services publics** » édition Paris 1983, page 119, « **pour un meilleur service aux usagers des services publics** » indique qu'au Royaume Uni, la perception du service public amène à considérer : « *l'utilisateur autrement que comme le consommateur de services offerts par le secteur public* ».

Les réformes opérées dans ce cadre ont eu pour objectif de soumettre les services publics à la loi du marché afin d'améliorer la satisfaction du consommateur. Elles ont été développées et généralisées par le **Citizen's Charter** présenté au Parlement en juillet 1991. La notion de qualité mise en application à l'ENEAM, sera sans doute source de satisfaction pour les usagers de ladite structure.

La satisfaction étant définie comme l'action de satisfaire une réclamation, un besoin, un désir.

La notion de satisfaction a été abordée plutôt de différentes manières par quelques auteurs tels que **Frank LUNDUN**. Pour cet auteur, la satisfaction des usagers/clients demeure l'objectif principal de gestion de qualité en ce sens qu'il déclare :

« la gestion de la qualité est une activité qui a plusieurs objectifs partiels pour réaliser l'objectif principal qu'est la satisfaction des clients », (2004 p.14).

Il est donc nécessaire de penser à une organisation convenable et à la stratégie à adopter pour satisfaire aux exigences des usagers/clients dans l'intérêt de fournir des prestations de services de qualité. La satisfaction s'inscrit de ce fait, dans une démarche de qualité.

Abondant dans le même sens, **Erick BLANCHARD** (2005, p.10) dans le magazine **SERVICE PUBLIC**, affirme que la satisfaction des usagers/clients « *implique de partir des attentes du bénéficiaire d'une prestation et de remonter la chaîne, en analysant les procédures et leurs articulations* ».

En résumé, la qualité est un déterminant de la satisfaction qui, à son tour, répond à la mission de satisfaction de l'intérêt général du Service Public. Il est marqué par certaines caractéristiques à la différence d'un bien, on ne peut les voir, les toucher, les sentir, les goûter ou les entendre avant de les consommer. C'est la raison pour laquelle il est difficile au consommateur d'apprécier le caractère tangible des services. En conséquence, le client est toujours à la recherche de la qualité du service public. C'est pourquoi il accorde beaucoup plus d'attention et d'importance aux éléments de concrétisation d'un service tel que : les locaux, le

personnel, l'équipement, l'information, les logos, les tarifs et la rapidité dans la délivrance, l'accueil, l'orientation.

L'indivisibilité du service réside en ce que sa réalisation et sa consommation sont instantanées. On ne peut comme dans le cas des produits tangibles concevoir, fabriquer, puis commercialiser en autant d'actions séparées. En conséquence, il importe d'identifier avec précision les acteurs et clients afin de réussir les différents moments de vérité (rencontre client/personnel).

Les clients sont des personnes physiques ou morales toutes différentes les unes aux autres et dont les comportements varient d'une situation à l'autre. De ce fait, le service d'un client à l'autre est différemment rendu par le même prestataire. L'action à envisager ici est de mettre en place un système de qualité en vue de réduire les déficits de qualité relatifs au service. Ceci est un principe majeur ou une fonctionnalité principale qui requiert la qualité de service pour mériter une certification.

Les services sont non stockables. Une information précise non fournie à l'instant à un client n'aura plus sa valeur si elle est fournie au long moment après. La réalisation du service étant instantanée, il faudra agir sur les délais.

La périssabilité du service ne pose aucun problème quand la demande est stable. Par contre, l'inconvénient de la périssabilité se fait sentir face à la fluctuation de la demande et se traduit par l'insuffisance des prestations aux heures de pointe et l'abondance de ces prestations le reste du temps.

Ce présent travail de recherche a le souci à travers cette revue de littérature, de faire ressortir des indices de qualité utiles à la satisfaction des usagers/clients afin d'amener les autorités de l'ENEAM à prendre des mesures idoines pour redorer le blason de l'école.

De même qu'on ne peut parler de service public sans évoquer la notion de **"usager/client"**, il importe de clarifier également cette notion :

Il ne s'agit pas ici de se contenter de la définition de l'usager/client comme **"toute personne physique ou morale ayant recours aux prestations d'un service public"** mais de faire la genèse de la transition du passage du mot **"usager"** à **"usager/client"** dans les réformes administratives.

Si le thème de la réforme du service public a jusqu'ici donné lieu plus à de beaux discours que d'actions concrètes, nous pensons qu'aujourd'hui cela est en train de changer. Les nominations par SM le Roi Mohammed VI des walis poussent l'administration à se rapprocher

des conditions de travail de l'entreprise. Ce rapprochement serait susceptible d'améliorer l'administration territoriale. L'utilisateur à géométrie variable confrontée à une multitude de destinataires (individus, entreprises, associations, autres personnes publiques, ONG...), les administrations sont contraintes d'opérer une difficile conciliation entre les besoins souvent divergents de leurs usagers.

L'intérêt de l'approche client est d'obliger les administrations à répondre à la question: «Pour qui travaillons-nous?» Ainsi, précisent-elles le sens, la finalité de leurs activités. L'utilisateur est une vérité à géométrie variable. Il n'est pas seulement un consommateur, il est aussi un contribuable et un citoyen qui a des comportements, des besoins et des attentes particulières. Usager, il se comporte de plus en plus comme un consommateur. Même s'il ne paye pas toujours directement la prestation, il est exaspéré par les dysfonctionnements qu'il constate ou croit constater; il est sensible à l'image, à l'attention, au détail. Il connaît peu ses droits et devoirs. Son attitude vis-à-vis des prestations du secteur public se construit par rapport à l'offre du secteur privé qui l'informe. Contribuable, il estime avoir des droits sur les services publics. Dans un contexte de rigueur financière nationale et souvent personnelle, il est de plus en plus sensible au gaspillage et à tout ce qui en donne l'impression. Contribuable, il veut de plus en plus savoir où va l'argent public, comment il est dépensé et si l'on peut faire mieux. Citoyen et partenaire, l'utilisateur a le sentiment que les décisions se prennent en dehors de lui, qu'il a de moins en moins de pouvoir, que les politiques et leurs services prennent peu en compte ses préoccupations. Ses doléances sont rarement prises en considération et les réactions, remontant vers l'administration, ne sont pas analysées et le tir est rarement rectifié à temps. L'absence d'associations d'utilisateurs dynamiques capables de jouer le rôle d'intermédiation entre l'administration et l'utilisateur explique en partie cela.

D'un autre côté, la connaissance des besoins des utilisateurs par les organismes publics est essentielle, non seulement dans une optique d'amélioration du service, mais aussi dans une optique de définition de l'intérêt général. Cela suppose que l'administration adopte une méthodologie d'exploration et d'analyse de la demande des utilisateurs à l'égard du service public. Transposition prudente (je n'ai pas compris le style de rédaction) la notion de satisfaction des utilisateurs est intimement liée à celle de la qualité du service rendu. Ce principe appliqué à l'administration tend à faire glisser le couple administration-utilisateur vers celui de fournisseur-client, ce qui induit un regard différent sur l'utilisateur.

Néanmoins, la démarche qualité, issue du secteur privé, souffre de son origine. Elle relève d'une logique opposée à celle des administrations publiques. Elle n'est pas nécessairement transposable totalement. L'administration ne peut pas adopter une logique de service rendu à n'importe quel prix. Ses usagers ne sont pas souvent assimilés à des clients, et ses missions comportent une dimension de puissance publique qui lui interdit de s'affranchir de certaines contraintes (les règles de sécurité lors de la délivrance de titres tels que les passeports et cartes nationales par exemple).

Les démarches qualité dans les administrations publiques se traduisent généralement par l'élaboration de chartes (charte des usagers en France, charte des utilisateurs en Belgique, charte des citoyens en Italie) où sont consignés des principes généraux destinés à régir le comportement des administrations à l'égard des usagers. Certaines administrations ont adopté la démarche dite des engagements de service. Les objectifs fixés en termes de qualité du service sont alors communiqués aux usagers. Culture d'engagement au Maroc, la pratique de charte est peu développée et lorsqu'elle existe, elle n'a pas un caractère formel. La culture de l'engagement à l'égard des usagers s'est développée, dans certains services publics industriels et commerciaux, sous forme d'arguments de vente dans le cadre de la politique commerciale. L'un des éléments indispensables est l'obtention de la confiance des agents par l'introduction de mouvements participatifs réels, s'articulant sur des situations de production concrète et sur la prise en compte réelle des rapports sociaux dans l'organisme.

La coproduction de la qualité ne se décrète pas, elle se construit dans un univers complexe où s'élaborent des pratiques, se créent des représentations, se négocie la participation de chaque agent à un projet global sur des modes nécessitant un engagement de tout un chacun. La création d'un observatoire public de la qualité permettrait au service public, sur la base d'indicateurs définis avec les associations des usagers, de se situer et d'engager le débat avec ses publics et ses tutelles. Il serait un excellent moyen pour progresser en matière de techniques de gestion mais aussi de dépasser un certain comportement corporatiste qui caractérise parfois les services publics.

Dans le cas d'espèce, la délivrance du service public à l'ENEAM devrait prioriser l'approche du principe selon lequel "*le client est roi*" en fournissant des services dans des délais acceptables. Car, le délai est un indicateur important dans la réalisation d'un service de qualité.

L'administration de l'ENEAM devrait également revoir "*le niveau d'étude, la qualification, la compétence de son personnel*" et surtout appliquer en toute intégrité "*l'adéquation poste-profil*".

Approches des auteurs par rapport aux concepts de lenteur, de motivation et de l'insatisfaction

Selon le *Nouveau Petit Robert illustré et Dixel 2012*, la lenteur est « *le manque de rapidité, de diligence, de vivacité* ».

La lenteur doit être considérablement réduite afin d'optimiser le travail administratif. La réduction de la lenteur administrative passe donc par la planification et l'exécution des tâches en temps réel.

C'est dire que la lenteur administrative ne peut être jugulée que par le souci de la rationalisation du temps de travail et de l'ordonnancement du travail.

Ainsi, identifiée comme la cause plausible de la lenteur administrative à l'ENEAM, la planification est définie par le Petit Larousse (2005) comme étant « *l'action de planifier*. »

L. TAWFIK et al (1990 p.137) ont estimé que « planifier, c'est répondre à des questions fondamentales :

- Pourquoi ce travail est-il fait ?
- Quand ce travail doit-il être fait ?
- Comment doit-il être fait ?
- Où le travail sera-t-il exécuté ?
- Qui aura la responsabilité de telle ou telle tâche et qui doit l'exécuter?

Il n'est donc pas possible de planifier sans avoir, au préalable, prévu les activités à exécuter. Pour planifier, il importe de fixer des objectifs. C'est donc à juste titre que **SUN TSU** a affirmé que « celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre ».

L. TAWFIK, quant à lui, a ajouté que « pour élaborer une planification efficace, il faut :

- définir les objectifs ;
- déterminer les étapes requises pour atteindre les objectifs fixés ».

La planification consiste donc à déterminer des objectifs précis et à mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus. Il faut dire qu'il est impératif d'éliminer

les pertes de temps afin d'atteindre les objectifs de la planification. Mais comment éliminer les pertes de temps ?

Il n'existe pas de règle générale, mais seulement des conseils ponctuels qui ont fait leurs preuves.

Il s'agit de :

- ✓ se fixer un emploi du temps type ;
- ✓ planifier les activités de chaque journée en essayant de :
- ✓ recenser les opérations fixes et autres tâches prévues ;
- ✓ déterminer pour ces dernières, les priorités, leur allouer une
- ✓ durée et les placer sur l'agenda en conséquence ;
- ✓ varier si possible, les travaux prévus pour la journée et réserver une place pour l'imprévu ;
- ✓ contrôler l'avancement au fur et à mesure des réalisations ;
- ✓ réfléchir à l'organisation de son travail.

Pulchérie ZEHE dans son cours de « *déontologie du secrétariat* » (2006) a proposé d'autres outils de gestion du temps au nombre desquels nous pouvons citer : l'agenda, le bloc éphéméride, le semainier, l'agenda électronique, les plannings, etc....

Selon le dictionnaire *LAROUSSE (2010)* de la langue française, la lenteur est « le manque de promptitude, de rapidité, de vivacité ».

Quant à la motivation, *le Petit Larousse de la langue française 2005*, la définit comme un « **ensemble des motifs qui expliquent un acte** ».

Le concept de la motivation représente « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (**VALLERAND & THILL, 1993**).

Selon (**PRITCHARD & PAYNE, 2003**), « c'est le processus qui détermine comment l'énergie est utilisée pour satisfaire des besoins ».

Pour rêver un peu, voici une citation : '*la motivation c'est quand les rêves enfilent leurs habits de travail*' **Benjamin Franklin** dans le « *Lexique Glossaire du Management* ».

La motivation est l'élément déclencheur, bon ou mauvais qui justifie, explique l'action qui en découle, son degré d'intensité et sa durée. Elle peut être provoquée par un stimulus, type

réflexe conditionné qui va entraîner comme la peur devant un danger même potentiel. Elle peut aussi générer un type de caractère volontaire pragmatique, pessimiste... une réflexion structurée, un intérêt.

Pour collaborer, il faut vouloir s'impliquer. Voici deux réflexions commentées pour éclairer le sujet :

1- *‘‘On peut tout faire avec la volonté, mais d'abord comment avoir la volonté’’?* **Jules Renard.**

La véritable volonté ne peut se mesurer que par le degré de liberté de celui qui en fait l'état.

2- *‘‘Hertberg’’*, sur la motivation de l'homme au travail, considère que la satisfaction et le mécontentement dans le travail sont des facteurs indépendants. Certains lui attribuent la formule :

Motivation = Absence d'insatisfaction + Satisfaction.

L'insatisfaction, comme la frustration peuvent générer des motivations négatives parfois puissantes.

Pour réussir à motiver, c'est à la fois simple et compliqué parce qu'il faudrait trouver le **PGCD (Plus Grand Commun Démultiplicateur)**.

Il faut tendre vers la satisfaction des besoins de chacun, comme décrits par **‘‘Maslow’’**, mais aussi cultiver l'altérité de la reconnaissance de l'autre et pas la dominance de l'un sur l'autre.

Il est donc primordial de pratiquer l'observation, l'éthologie, l'écoute et surtout la compréhension des langages et expressions. Dans le concret, il faudrait connaître les motivations de chacun et encore à chaque moment donné, c'est impossible ! Car, pour chaque personne (animal), les priorités sont différentes et souvent conditionnées par la nécessité, le besoin.

Il est également primordial de savoir que les priorités et motivations sont intimement liées les unes influençant les autres dans les deux sens selon le moment et l'environnement.

S'agissant enfin du concept de l'insatisfaction, il a été clarifié tout en démontrant l'importance de l'accueil dans la qualité du service public.

L'insatisfaction représente un construit important en milieu de prestations de services, dans la mesure où elle assure aux prestataires une meilleure compréhension de sa relation avec les usagers/clients et une gestion plus efficace de leurs attentes.

Au niveau conceptuel, cette notion a connu une préoccupation majeure à partir des années 70, étant donné que les recherches ont été mobilisées vers la compréhension de cette variable et la détermination de ses mesures.

A cet effet, l'insatisfaction se définit comme étant « *un état psychologique d'un individu ou personne morale exprimant de manière explicite ou non son mécontentement* ». Cette notion reflète en particulier dans le domaine des services, une réaction émotionnelle désagréable et relativement indifférenciée comme elle provoque un sentiment d'inaccomplissement à l'écart de l'utilisateur/client.

De ce fait, les services publics en général et l'ENEAM en particulier, gagnera en se donnant les moyens d'agir au bon moment face à l'insatisfaction de ses usagers/clients en définissant un *'Time Line de gestion de*

TIME LINE DE GESTION DE L'INSATISFACTION		
Eviter l'insatisfaction	Aller au-devant et traiter l'insatisfaction non exprimée	Traiter l'insatisfaction exprimée
Mesurer la valeur créée		
. A quels moments du parcours client génère-on l'insatisfaction ?	.Comment mieux détecter les clients insatisfaits qui ne s'exprimeront pas ?	.Comment s'assurer que les clients expriment leur mécontentement à l'entreprise plutôt qu'à la communauté ?
. Quelles sont les étapes clés pour lesquelles la qualité du service client doit être irréprochable ?	.Comment doit-on s'adresser à nos clients insatisfaits sans attendre qu'ils s'expriment ?	.Que peut-on faire pour améliorer nos capacités de traitement ?
.Comment peut-on éviter de générer de l'insatisfaction dans le parcours client ?	.Comment doit-on réagir lorsqu'un client subit un préjudice ?	.Quels outils de pilotage mettre en place pour

.Comment peut-on exploiter l'insatisfaction exprimée pour mieux répondre aux attentes de nos clients ?	Doit-on traiter l'insatisfaction de manière homogène pour l'ensemble de nos clients ?	permettre au Top Management d'évaluer l'efficacité de l'activité du service client ?
.Comment anticiper l'insatisfaction client en améliorant nos pratiques internes ?	Mesurer la valeur créée	Mesurer la valeur créée
Mesurer la valeur créée .A-t-on les bons outils et indicateurs pour mesurer l'insatisfaction/satisfaction client quelque soit le canal utilisé par ce dernier ?	.Quelle part de nos clients perd-t-on sans que leur insatisfaction ait été exprimée ? si elle avait été, combien en aurait-on retenu ?	.Quel est le retour sur investissement du traitement des réclamations ?

Ce dispositif mis en application, permettra d'une part d'améliorer la qualité des services rendus aux usagers/clients de l'ENEAM et d'autre part, de faire ressortir l'utilité d'un bon accueil dans les services publics.

En effet, « *Orienter : c'est l'action de déterminer, du lieu où l'on se trouve, la direction des points cardinaux* » ;

« *Sens de l'orientation : aptitude à savoir où l'on se situe, à retrouver facilement son chemin* », selon le *Petit Larousse Edition 2005* ».

Il est important à cet effet, que l'ENEAM se dote de panneaux indicatifs pour permettre à ses usagers/clients de se retrouver facilement dans sa tour administrative.

« *Accueillir : manière de recevoir quelqu'un et de se comporter avec lui quand on le reçoit* », le *Petit Robert Edition 2012*.

Selon Geneviève BERCOVICI et Christine HARACHE, « *l'accueil est dans beaucoup d'entreprises une fonction spécifique* ».

Par lui, transitent aussi bien la communication, l'information l'action commerciale que et l'image de la société pour laquelle on travaille. Le ou la standardiste a pour tâche principale l'accueil au téléphone, mais aussi « de visu » lorsque les clients externes viennent dans l'entreprise.

L'ouvrage de **Pulchérie ZEHÉ** informe que l'entreprise doit disposer d'un bon service d'accueil et d'une personne compétente pour l'animer. Ce qui permet de filtrer et d'orienter les visiteurs vers les personnes demandées.

Pour le service accueil, il faut prévoir des sièges confortables et une petite table au milieu ; des revues ; des journaux et une télévision qui permettront aux visiteurs de patienter sans s'ennuyer.

Si le secrétariat doit assurer l'accueil, il est important de souligner que les équipements mobiliers doivent être disposés de façon à permettre un réel contact avec les visiteurs sans pour autant exposer les dossiers de l'entreprise.

Accueillir le visiteur ne se limite non seulement pas à le recevoir, à lui faire remplir une fiche visiteur et à l'introduire. Mais aussi et surtout, le renseigner et l'aider à trouver une solution à son problème.

Qu'est-ce donc accueillir ?

Accueillir, c'est recevoir quelqu'un qui arrive, qui se présente à vous. L'accueil peut-être physique ou téléphonique :

■ L'accueil physique

BLOCH P. et HABANERA R. (1995), dans « **le guide de la Secrétaire A à Z** » affirment qu' « ***on n'a jamais une seconde chance de faire une première impression*** ».

Quand un visiteur se présente pour la première fois, il doit en quelques instants d'observation, se faire une impression sur votre entreprise, son style de management, la qualité de son personnel ainsi que l'efficacité de ses hôtes.

En effet, l'entreprise doit disposer d'un service d'accueil et d'une personne compétente pour l'animer. Mais si le secrétariat doit assurer l'accueil, il ne doit en aucun cas mettre de côté les règles de secrétariat.

Selon le **Cahier de l'apprenant**(2008), un guide réalisé par le Service des Ressources Humaines de PADME, pour réussir l'accueil, certains moyens pratiques s'avèrent nécessaires. Il s'agit des :

► moyens humains ;

La secrétaire ou l'hôtesse d'accueil doit accueillir le visiteur avec le sourire, l'inviter à prendre siège et s'informer de ses besoins. Elle doit avoir les qualités morales, un bon regard, le contact facile, une bonne expression du visage affichant disponibilité et sourire ainsi qu'une spontanéité à prononcer les mots de bienvenue et de remerciement.

L'ouvrage « *Accueil et qualité de service* (1999) », réalisé par le **CABINET AFRIQUE CONSEIL**, a fait ressortir dix qualités qui sont à observer pour réussir un accueil.

Il s'agit de : l'accès, l'information, la compétence, la courtoisie, la crédibilité, la fiabilité, la capacité, la sécurité, la matérialisation, la compréhension de client. A ces qualités, l'agent chargé de l'accueil doit savoir accueillir, écouter, comprendre, s'exprimer librement.

► moyens matériels ;

Il s'agit du local où peut être installé le visiteur. Il est important de prévoir des locaux accessibles à tous (personnes handicapées, personnes âgées, ...) ; et d'aménager ces locaux de sorte que les services les plus sollicités soient les plus proches de l'accès principal. Car, la première impression du visiteur doit être excellente. La décoration doit être sobre.

Une fois ces dispositions prises, le visiteur est introduit auprès de la personne demandée et précédez-le pour lui montrer le bureau si c'est sa première visite.

► moyens organisationnels.

Il s'agit au prime abord, d'une orientation adaptée faite de fléchage, de signalétique externe et interne.

A sa suite, de concevoir des panneaux d'information attractifs mis à jour régulièrement.

Et enfin, une fois que le visiteur parvient à se mettre en contact avec la secrétaire, celle-ci doit pouvoir lui fournir toutes les informations utiles et nécessaires afin d'achever efficacement le processus de l'orientation du visiteur.

CHAPITRE DEUXIEME:
DE LA METHODOLOGIE ADOPTEE
AUX CONDITIONS DE MISE EN
NOEUVRE DES SOLUTIONS

Nous abordons dans le présent chapitre la méthodologie de l'étude (section 1) suivies de l'analyse des données et des approches de solutions puis des conditions de leur mise en œuvre (section 2).

SECTION 1: Méthodologie de recherche

Dans le cadre du présent travail, l'approche méthodologique est fondée sur deux types d'approches à savoir une approche empirique (A) et une approche théorique (B).

Paragraphe 1 : Les approches méthodologiques, identification de la population mère et de l'échantillonnage

A- Approche empirique

Le but de cette approche est de mettre en exergue la méthode choisie pour réaliser les enquêtes à partir de l'observation, des interviews, des questionnaires, les recherches sur internet et de la recherche documentaire.

L'**observation** a permis de faire des constats susceptibles de favoriser la maîtrise des aspects particuliers du sujet au cours du stage à l'ENEAM.

Les **interviews** et les **questionnaires** ont permis également de collecter des informations auprès des agents et des usagers/clients.

Les **recherches sur internet** ont été l'occasion d'aborder des connaissances universelles et actuelles des pays étrangers sur des questions clés relatives à l'étude en question.

La **recherche documentaire** a permis d'accéder à des documents utiles. Les divers documents exploités ont contribué à faire le point sur les écrits qui existent sur le sujet et d'approfondir nos connaissances.

Identification de la population mère et échantillonnage

Pour les besoins de l'enquête et dans un souci de crédibilité des données de celle-ci, l'outil de collecte de donnée utilisé a été principalement le questionnaire et deux types de populations cibles ont été identifiés :

✓ Une population **A**, composée essentiellement du personnel employé au secrétariat de la Direction, au secrétariat de la Direction Adjointe, au secrétariat de la

Comptabilité et au secrétariat administratif, et de quelques responsables de services : eu égard à leur position, nous estimons qu'ils sont plus imprégnés de la réalité socioprofessionnelle et sont plus habilités à fournir des informations d'une fiabilité certaine. Ils représentent un effectif de **20 personnes** au total.

✓ Une population **B** cible choisie ici pour les enquêtes représentée par un échantillon de **100 individus** de l'ENEAM (étudiants, usagers, enseignants ...).

B- Approches théoriques

Cette approche est basée sur plusieurs méthodes. La recherche documentaire classique manuelle est celle qui a occupé la majeure partie dans le cadre de la réalisation de ce travail de recherche. Celle-ci est faite à la bibliothèque "Patrick VIERYA (VIEYRA)" de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature. Les supports de cours théoriques et les ouvrages ont été aussi mis à contribution.

A ce niveau, sont abordés les outils théoriques de vérification des hypothèses.

- Choix théorique lié au problème spécifique N°1

S'agissant du problème spécifique N°1 relatif à la lenteur dans l'exécution des tâches administratives, l'approche théorique retenue est celle de **P. MONTREUIL** qui suppose que toute lenteur est due à une mauvaise planification des tâches.

Ainsi, pour identifier les causes liées à ce problème spécifique deux phases ont été mises en œuvre:

La première phase consiste à s'assurer du niveau de conscience qu'ont les sujets enquêtés (le personnel de l'ENEAM) de l'existence de ce problème. Plus ils en sont conscient, plus facile sera la résolution de ce problème. Pour ce faire, la question suivante leur a été posée :

Selon vous, existe-t-il une lenteur dans l'exécution des tâches administratives?

Seuil de décision : une réponse affirmative d'au moins 50% de la population a permis de déduire que le personnel de l'ENEAM a une conscience élevée de l'existence de ce problème. Le cas échéant, il sera utile avant de prendre toute mesure pour éradiquer ce problème, d'éveiller la conscience de ceux-ci à son existence.

La deuxième phase consiste à amener les sujets à identifier les causes de ce problème. Pour ce faire, la question suivante leur a été posée : qu'est ce qui justifie selon-vous cette lenteur observée dans l'exécution des tâches ?

- ruptures fréquentes des stocks de fournitures ;
- faible planification des tâches administratives;
- faible répartition des tâches ;
- autres à préciser.

Seuil de décision : il s'agit ici, de considérer comme importante toute réponse qui mobilisera l'avis d'au moins 20% de la population enquêtée.

- Choix théorique lié au problème spécifique N°2

En ce qui concerne la faible motivation des agents, l'approche théorique retenue est celle de **Hertberg**'', sur la motivation de l'homme au travail. Il considère que la satisfaction et le mécontentement dans le travail sont des facteurs indépendants. Certains lui attribuent la formule :

Motivation = absence d'insatisfaction+ satisfaction.

Ainsi, pour déterminer les causes de ce problème, les questions suivantes ont été posées :

- les agents de l'ENEAM vous paraissent-ils motivés au travail ?
- si non, à quoi est due la faible motivation des agents de l'ENEAM ?
- le retard observé dans le paiement des primes ;
- la discrimination dans la rémunération des activités menées au sein de l'institution ;
- l'inexistence d'un système d'informatisation facilitant la recherche de documents dans les différents services et plus précisément au secrétariat administratif afin de rendre un service rapide et de qualité aux usagers.

Seuil de décision : Concernant la première cause, nous allons tenir compte de l'avis à hauteur de 25% des sujets enquêtés pour justifier ce problème. Et les 75% restant pour la deuxième et la troisième cause.

- **Choix théorique lié au problème spécifique N°3**

Quant au troisième problème spécifique relatif à l'insatisfaction des usagers/clients, nous allons retenir l'approche de **Pulchérie ZEHÊ** qui suppose l'absence d'une logique de communication permanente avec le client en vue d'améliorer avec une permanence continue et soutenue la qualité de l'accueil et de maintenir ainsi à un niveau élevé la satisfaction du client.

Pour ce faire, il va s'agir d'identifier les questions qui vont permettre de déterminer les facteurs qui constituent des vecteurs d'insatisfaction des usagers/clients. Cette analyse se fera sur trois points.

1^{er} Point : l'orientation des usagers/clients.

Le premier élément qui constitue pour un usager une source de frustration et de démotivation lorsqu'il se présente dans une administration, c'est la difficulté éprouvée par celui-ci à pouvoir s'orienter facilement. Pour identifier l'existence d'un tel facteur, la question suivante va être posée :

- Est-il facile pour vous de vous retrouver lorsque vous entrez dans la tour administrative de l'ENEAM ?

Seuil de décision : il sera pris en compte la réponse "NON" qui a réuni au moins **50%** de l'avis des sujets enquêtés (les usagers/clients).

2^{ème} Point: l'accueil des usagers/clients.

Les questions suivantes vont être posées :

- Que pensez-vous de l'accueil qui vous est réservé ?

Très bon ; bon ; mauvais ; très mauvais.

- Si vous avez choisi l'un des deux derniers items, alors à quoi attribuez-vous la mauvaise qualité de l'accueil ?

Absence de salles d'attente ; personnel peu accueillant ; autres.

Seuil de décision : pour la première question, il sera pris en compte l'avis d'au moins **25 %** des sujets enquêtés.

3^{ème} Point : les autres facteurs liés à la satisfaction.

Les questions suivantes vont vous être posées :

- Avez-vous toujours été satisfait des services rendus par le secrétariat administratif de l'ENEAM?

■ Pouvez-vous identifier les facteurs ou les raisons qui sous-tendent cette insatisfaction ?

- ★ la perte de votre requête;
- ★ le retard dans la transmission de votre requête au service approprié;
- ★ l'absence de plan d'orientation ;
- ★ autres.

Seuil de décision : pour la première question, le seuil est fixé à 30% ; pour la deuxième question, le seuil est à 50 % et pour la troisième question, le seuil mobilisé s'élève à 12%.

PARAGRAPHE 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses à l'établissement du diagnostic

Cette section a permis de faire la collecte des données, le dépouillement et l'analyse des données issues de l'enquête. Ce qui a conduit par la suite à vérifier les hypothèses et à établir le diagnostic.

A- Mobilisation, dépouillement et présentation des données

Il sera procédé, d'abord, à la mobilisation des données, ensuite à la présentation, à leur analyse, et enfin, à la vérification des hypothèses émises.

✓ **Mobilisation des données**

L'obtention des données exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possible pour la collecte des informations dont on a besoin. Cette enquête a été faite sur la base d'un questionnaire limité, et réalisé par rapport aux informations recherchées auprès du personnel.

Afin de connaître le niveau général de satisfaction et de suivre son évolution dans le temps, il a été donc essentiel d'effectuer des enquêtes périodiques allant du 08 au 15 et du 20 au 30 décembre 2015 auprès d'un échantillon représentatif des usagers/clients de l'ENEAM.

■ **Dépouillement et présentation des données d'enquête.**

Rappelons que sur les **100 usagers/clients** ayant reçu les questionnaires, nous avons obtenu **92** réponses soit un taux de réalisation de **92%**.

Les résultats des enquêtes seront ici présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques à résoudre.

■ Dépouillement et présentation des données relatives au problème n°1

Pour plus de pertinence dans la vérification de l'hypothèse spécifique liée à la lenteur dans l'exécution des tâches, la question suivante a été posée :

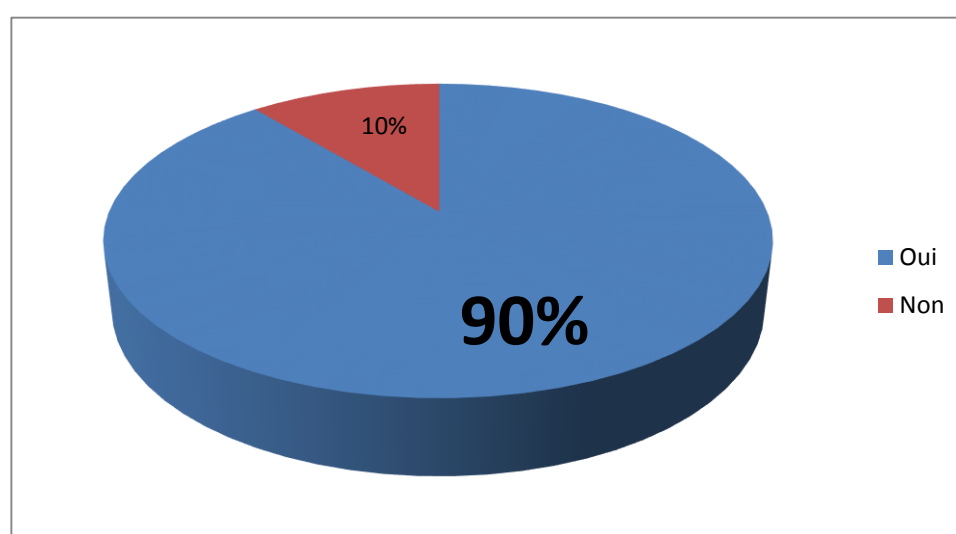
« Selon vous existe-t-il une lenteur dans l'exécution des tâches au secrétariat administratif »?

Les réponses ont été regroupées dans le tableau n°5 ci-dessous.

Tableau n°5 : Présentation des données relatives à la lenteur dans l'exécution des tâches.

Questions	Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives en %
Selon vous existe-t-il une lenteur dans l'exécution des tâches ?	OUI	18	90
	NON	02	10
Total		20	100

Graphique N°1



Source : enquêtes personnelles, 2015.

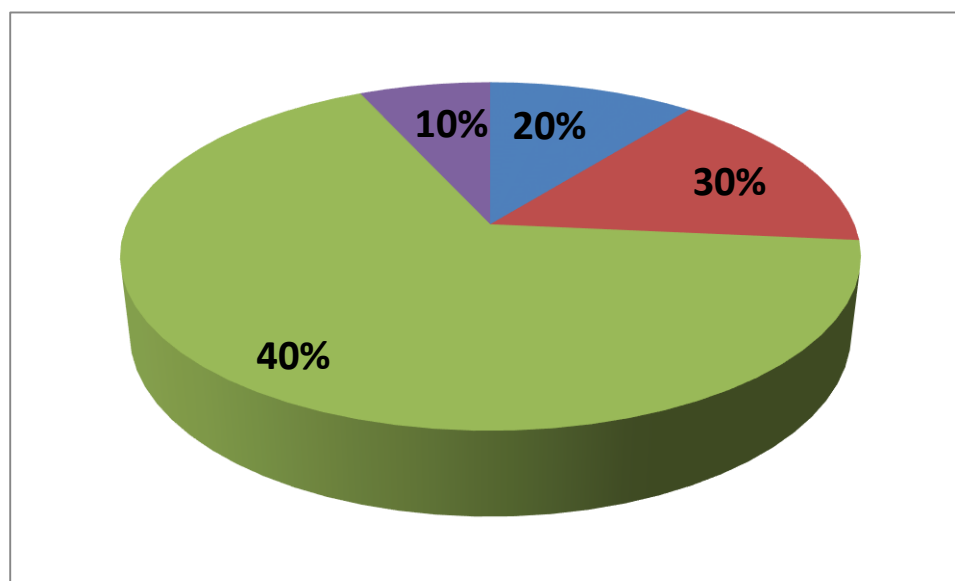
A la question de savoir s'il existe une lenteur dans l'exécution des tâches, la plupart du personnel enquêté, soit **90%** affirment qu'il existe une lenteur dans l'exécution des tâches. Mais **10%** de ce personnel n'est pas conscient de cette lenteur.

L'analyse des réponses obtenues permet de dire que ce personnel est conscient de la lenteur dans l'exécution des tâches au secrétariat administratif.

Tableau n°6 : Présentation des données relatives aux raisons attribuées à la lenteur.

Questions	Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives en %
Selon vous, à quoi est-due la lenteur observée dans l'exécution des tâches ?	Ruptures fréquentes des stocks de fournitures.	06	30
	Faible planification des tâches	08	40
	Faible répartition des tâches	04	20
	Autres (à préciser).	02	10
	Total	20	100

Graphique N° 2



Source : enquêtes personnelles, 2015.

Le constat à la lecture de ce tableau est que les ruptures fréquentes des stocks de fournitures ont requis **30 %** des avis, la faible planification des tâches **40%**, la faible répartition des tâches **20%** et comme autres (coupure intempestive de l'énergie électrique) **10%**.

Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

Il est à retenir définitivement après vérification de l'hypothèse n°1 que la lenteur dans l'exécution des tâches au secrétariat administratif s'explique par la faible planification des tâches.

■ Dépouillement et présentation des données relatives au problème n°2

Tableau N° 7 : Faible motivation des agents.

Questions	Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives en %
Les agents de l'ENEAM vous paraissent-ils motivés au travail ?	Oui	3	15
	Non	17	85
A quoi est due la faible motivation des agents de l'ENEAM ?	Le retard observé dans le paiement des primes ;	04	20
	La discrimination dans la rémunération des activités	06	30
	La non existence d'un système d'informatisation facilitant la recherche des documents dans les différents services et précisément au secrétariat administratif	10	50

Source : enquêtes personnelles, 2015.

A la question de savoir si les agents de l'ENEAM vous paraissent-ils motivés au travail, **85%** ont répondu par la négation contre **15%** ont soutenu le contraire.

Quand il a été question de savoir à quoi ils attribuent cet état de chose **20%** l'ont attribué au retard observé dans le paiement des primes. Concernant la discrimination dans la rémunération des activités, le pourcentage est de **45%** et **40%** qui optent pour la non existence d'un système d'informatisation facilitant la recherche des documents dans les différents services et précisément au secrétariat administratif. Ce qui permet de confirmer l'hypothèse selon laquelle, *la discrimination dans la rémunération des agents lors des activités et la non existence d'un système d'informatisation facilitant la recherche des documents dans les différents services et précisément au secrétariat administratif* pour la majorité expliquent la faible motivation des agents à l'ENEAM.

Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

Des résultats de l'enquête, il ressort que la discrimination dans la rémunération des activités et l'inexistence d'un système d'informatisation facilitant la recherche des documents dans les différents services et précisément au secrétariat administratif seraient à la base de la faible motivation des agents de l'ENEAM.

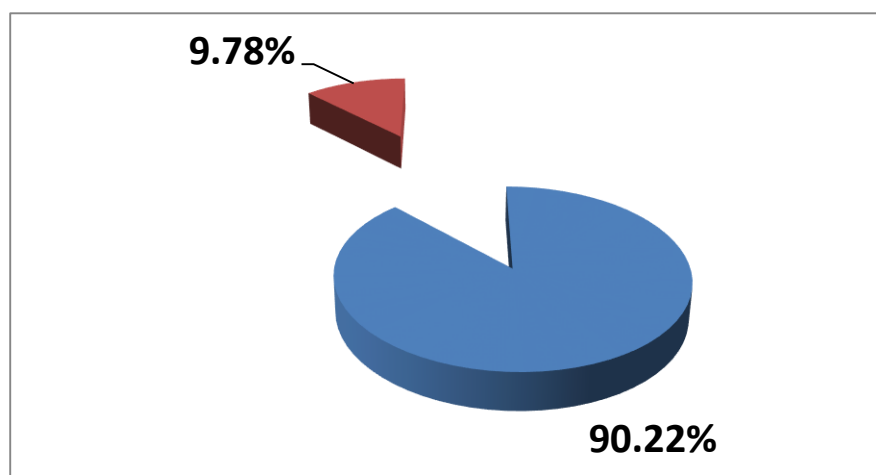
■ Dépouillement et présentation des données relatives au problème n° 3

Tableau N° 8: Orientation des usagers/clients.

Questions	Réponses	Valeurs Absolues	Valeurs Relatives en %
Est-il facile pour vous de vous retrouver lorsque vous entrez dans la tour administrative de l'ENEAM ?	Oui	09	9.78
	Non	83	90.22

Source: enquêtes personnelles, 2015.

Graphique N°3



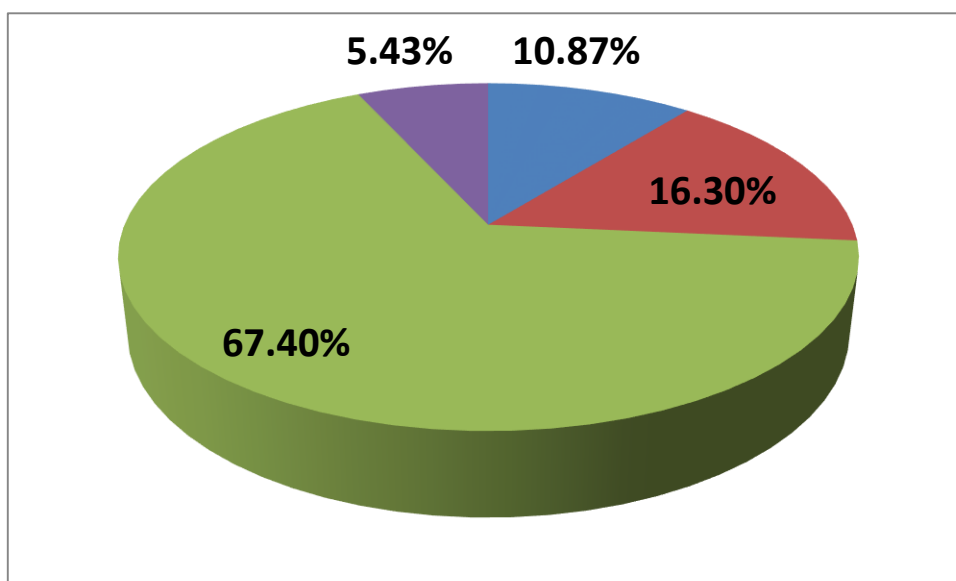
Source : enquêtes personnelles, 2015.

Ce tableau indique clairement que **90.22%** des enquêtés éprouvent des difficultés d'orientation au sein de l'administration de l'ENEAM.

Tableau N° 9 : Accueil.

Questions	Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives en %
Que pensez-vous de l'accueil qui vous est réservé	Très bon	15	16.30
	Bon	10	10.87
	Mauvais	62	67.40
	Très mauvais	05	05.43

Source : enquêtes personnelles, 2015.

Graphique N° 4

Source : enquêtes personnelles, 2015.

L'analyse de ce tableau montre que **67.40 %** des enquêtés pensent que l'accueil qui leur est réservé est mauvais. **16.30% et 10.87 %** sont satisfaits de l'accueil. **5.43%** estime que l'accueil est très mauvais.

Tableau N° 10 : Cause réelle du manque d'accueil.

Questions	Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives en %
Si vous avez choisi l'un des deux derniers items alors à quoi attribuez-vous la mauvaise qualité de l'accueil	Absence de salles d'attente	24	26.09
	Personnel malveillant	68	73.97
	Autres	0	0
Total		92	100

Source : enquêtes personnelles, 2015.

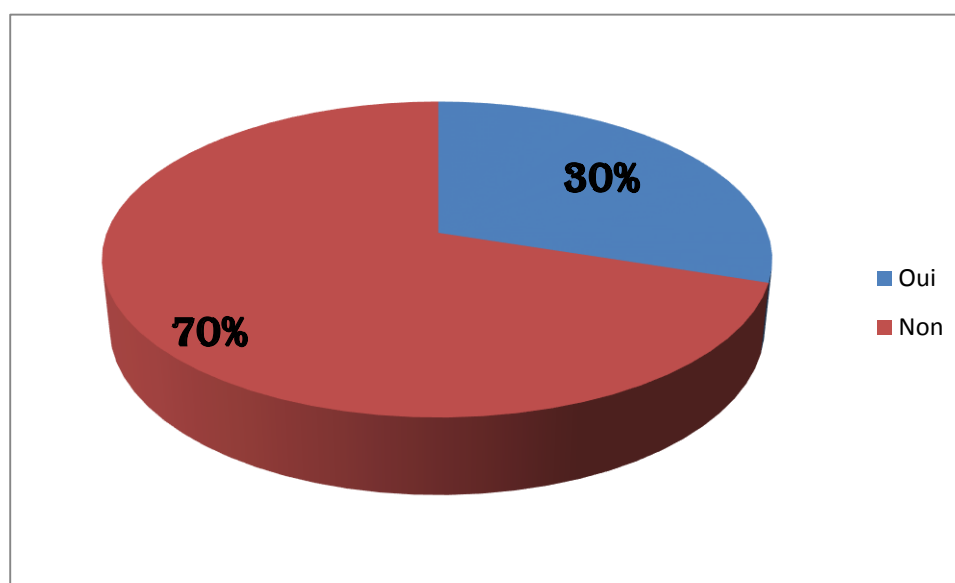
L'analyse de ce tableau montre que **26.09%** pensent que le manque de salles d'attente est attribué à la mauvaise qualité tandis que **73.97%** affirment que le personnel est malveillant.

Tableau n°11 : Satisfaction des usagers/clients.

Questions	Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives en %
Etes-vous toujours satisfait des services fournis par le secrétariat administratif ?	Oui	28	30
	Non	64	70

Source : enquêtes personnelles, 2015.

Graphique N°5

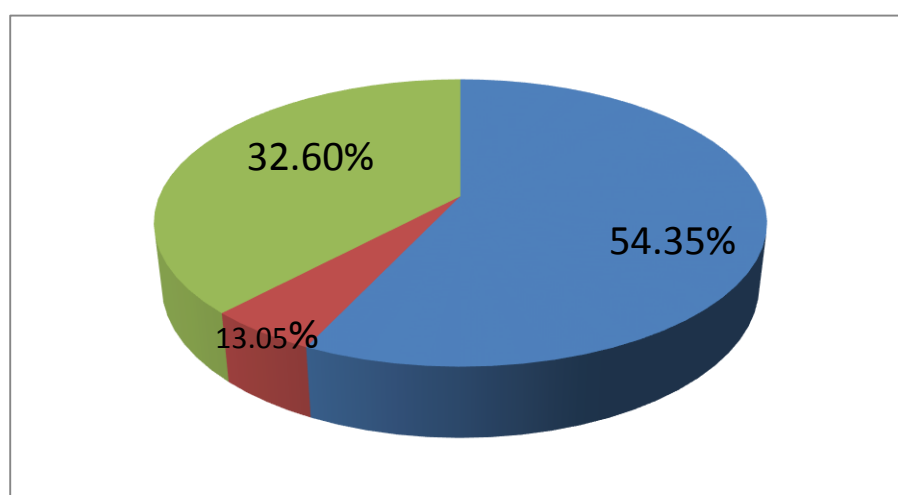


Source : enquêtes personnelles, 2015.

Les résultats ici démontrent que les usagers à 70%, ont prouvé qu'ils ne sont pas toujours satisfaits des services fournis par le Secrétariat Administratif de l'ENEAM.

Tableau N°12 : Cause réelle de l'insatisfaction des usagers/clients.

Questions	Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives en %
Pouvez-vous identifier les facteurs ou les raisons qui sous-tendent cette insatisfaction ?	La perte de votre requête	30	32.60
	Le retard dans la transmission de votre requête au service approprié	50	54.35
	L'absence de plan d'orientation	12	13.05

Graphique N° 6

Source : enquêtes personnelles, 2015.

A lumière de ces informations il est loisible de conclure que, **54.35 %** des usagers/clients ont donné pour cause réelle le retard dans la transmission des requêtes au service approprié. Tandis que **32.60%** et **13.05%** ont donné respectivement pour causes, la perte de la requête et l'absence de plan d'orientation.

Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

Les réponses obtenues montrent que la mauvaise orientation et la malveillance du personnel expliquent l'insatisfaction des usagers/clients et a permis de retenir définitivement que l'insatisfaction des usagers/clients s'explique par la mauvaise orientation et la malveillance du personnel.

SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN OEUVRE

Apporter solution à un problème, c'est proposer les conditions pour l'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème en tenant compte des objectifs fixés.

PARAGRAPHE 1 : Approches de solutions aux problèmes Spécifiques

A- Approches de solutions au problème spécifique n°1

En ce qui concerne la lenteur dans l'exécution des tâches au secrétariat général d'entité, il a été retenu que la faible planification des tâches est à la base de ce problème.

La résolution d'un tel problème passe par la proposition aux autorités de l'ENEAM de privilégier la méthode et l'organisation. Il s'agit en effet, pour les autorités, de mener une politique de délégation de certaines tâches qui relèvent de leurs compétences, à leurs collaborateurs respectifs. Ainsi, ces derniers pourront lentement mais sûrement assurer l'intérim avec efficacité en cas d'absence temporaire afin de respecter l'un des principes capitaux du service public qui, est le principe de la continuité. Ceci permettra de susciter un esprit d'équipe, d'occuper tous les agents autour du travail. Le mérite d'une bonne planification des tâches est d'éviter des bouchons d'attentes des retards dans les prestations rendues pouvant susciter le mécontentement et l'insatisfaction des usagers/clients. Il serait judicieux donc de revoir le système relationnel au sein de l'entité afin d'obtenir un travail à la chaîne coordonné, par chaque Chef Service et par la Secrétaire Générale d'Entité de façon générale.

B-Approches de solutions au problème spécifique n°2

Le diagnostic a révélé que la discrimination dans la rémunération des agents lors des activités et l'inexistence d'un système d'informatisation facilitant la recherche des documents

dans les différents services et précisément au secrétariat administratif sont à la base de la faible motivation des agents de l'ENEAM.

Ainsi, dans le cadre de la résolution de ce problème, une rémunération équitable est à envisager en tenant compte du mérite de chaque agent et surtout en mettant en place un système informatisé de recherche des documents administratifs dans les différents secrétariats et en particulier au secrétariat administratif de l'ENEAM.

C-Approches de solutions au problème spécifique n°3

Il sera apporté ici les solutions aux problèmes liés à l'orientation des usagers/clients et à la malveillance du personnel.

- Orientation des usagers

Pour faciliter l'orientation des usagers/clients vers les services de l'ENEAM, il est suggéré d'installer à l'entrée de l'Institut un panneau présentant le plan des services et divisions de l'ENEAM et mettre des plaques indicatives sur toutes les portes pour indiquer le nom des services et des flèches à suivre pour atteindre les services.

- Accueil

L'accueil réservé aux visiteurs dans une administration est le reflet de l'image externe de cette dernière. Le secrétariat administratif de l'ENEAM, pour une bonne gestion de l'attente des visiteurs, pourrait viser à les faire patienter sans qu'ils n'aient l'impression d'être laissés pour compte. A cet effet, il pourrait être aménagé une salle d'attente.

Aménager une véritable salle d'attente revient donc à apporter plus d'équipements et une touche de décoration à la salle pour en faire un espace aéré, agréable et accessible aux usagers/clients. Cette salle pourrait être climatisée, dotée de sièges confortables, de poste téléviseur et pourvue en brochures d'informations générales. Un tapis au sol du local permettra d'atténuer le niveau sonore.

Aussi, faudra-t-il mettre tout en œuvre pour éviter que l'attente soit trop longue. Il serait donc nécessaire de programmer les rendez-vous et les heures de visite. Pour accomplir cette tâche, le secrétariat administratif devrait voir dans son emploi du temps, les heures pendant lesquelles les agents sont moins occupés.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

Il s'agit de résoudre tous les problèmes relevés dans le cadre du thème intitulé : **‘l'administration publique et qualité des services publics rendus aux usagers/clients : Cas de l'ENEAM’**.

Cependant, les différentes suggestions faites permettront, si elles sont prises en compte, d'améliorer qualitativement la qualité des services rendus à l'ENEAM.

A- Recommandations à l'endroit des autorités

Pour évaluer la qualité des services rendus aux usagers/clients, il serait souhaitable de :

- mettre en place un système de suivi-évaluation des agents;
- veiller à la qualité de l'accueil des usagers/clients et aménager un espace pour l'accueil et l'orientation des usagers ;
- susciter chez les agents de la motivation en commençant par rendre leurs différents bureaux attrayants et bien équipés ;
- développer chez les agents l'esprit d'innovation en les laissant faire eux-mêmes certains travaux ;
- faire le bilan des activités de l'ENEAM chaque fin de semestre en présence de tous les agents de l'Administration ;
- revoir les politiques et stratégies de motivation du personnel par exemple inviter les enfants du personnel à la fête de la Noël pour leur donner des cadeaux, organiser des journées de collation chaque année ;
- faire un bilan de santé pour tout le personnel de façon annuelle.

B – Recommandations à l'endroit de la Secrétaire Générale d'Entité

Pour une qualité irréprochable des prestations rendues au secrétariat administratif, les mesures ci-après sont suggérées:

- intensifier son rôle d'animation et de coordination des activités ;
- veiller au contrôle des tâches qui sont accomplies ;
- être à l'écoute de son personnel et prendre en compte leurs doléances et suggestions ;
- faire connaître au Directeur les carences et difficultés du secrétariat administratif ;

- entretenir et faire une utilisation rationnelle des matériels de travail dont elle disposera en vue d'inciter les autorités à vite satisfaire les demandes ultérieures ;
- renforcer la collaboration entre les services administratifs.

C - Recommandations à l'endroit du personnel du secrétariat administratif et des usagers/clients

Le personnel du secrétariat administratif est constitué d'acteurs impliqués dans le fonctionnement et l'animation des activités de ce secrétariat. A cet effet, ils devront adopter certains comportements à l'endroit des usagers/clients mais aussi face aux différentes activités menées en leur sein. Ils doivent par exemple :

- revoir la qualité de l'accueil qu'ils offrent aux usagers/clients ;
- mettre en pratique les connaissances acquises lors des séances de formations et de recyclages dont ils bénéficient ;
- développer l'esprit d'innovation et faire des suggestions à leur supérieur hiérarchique;
- faire connaître à temps leurs besoins en fournitures de bureau ;
- trier les documents fréquemment utilisés et ceux qui ne le sont plus ;
- envoyer au service de pré archivage de l'entité, les documents ne faisant plus l'objet de fréquentes consultations ;
- conserver et classer les "courriers arrivés et traités" ;
- classer les "courriers départs" et maintenir un chrono irréprochable.

En ce qui concerne les usagers/clients que sont en particulier les étudiants et enseignants,

- ils devraient lire attentivement les renseignements indiqués sur les portes ;
- respecter les heures de dépôt et de retrait de leur courrier.



CONCLUSION

A l'issue des analyses l'on pourrait affirmer que le secrétariat administratif de l'ENEAM souffre d'un certain nombre d'écueils sur la qualité de ses services rendus aux usagers/clients.

Le secrétariat constitue la vitrine de toute organisation administrative. Sa bonne prestation doit être au centre des priorités car elle conditionne le succès et la réussite de toute entreprise quel que soit son statut.

Pour ce faire, il faudra que la Secrétaire Générale d'Entité revoie la rapidité dans l'exécution des tâches, la qualité de l'accueil et l'orientation des usagers. Ce n'est qu'à cette condition que le secrétariat administratif pourra améliorer la qualité de ses prestations et de ce fait accroître son efficacité, améliorer son image et son rendement.

Le présent travail effectué a pour objectif de:

- contribuer à l'amélioration de la qualité du travail au niveau du secrétariat administratif ;
- inciter les agents de l'ENEAM à être plus motivé au travail ;
- suggérer les conditions de travail assurant un niveau de satisfaction élevé aux usagers/clients.

Pour atteindre ces objectifs, une approche méthodologique basée sur une enquête (questionnaire) a permis de faire la collecte des données. En outre, la présente étude a permis d'être en contact avec les réalités du secrétariat, ce qu'il doit être, comment il faut l'organiser et l'animer, les moyens matériels et humains dont il faut disposer pour pouvoir atteindre les objectifs préfixés et mieux satisfaire son public .

En effet, le présent mémoire s'est focalisé sur ***l'Administration publique et la qualité des services publics rendus aux usagers/clients : Cas de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM)*** afin de détecter les différents problèmes rencontrés. Par la même occasion, les conditions dans lesquelles le secrétariat administratif de l'ENEAM fonctionne ont été analysées.

Des recommandations ont été enfin formulées aux autorités compétentes qui, afin qu'elles les prennent en compte pour éradiquer la lenteur dans l'exécution des tâches, améliorer la qualité de l'accueil des usagers/clients, renforcer la motivation des agents au travail. Cela permettra à coup sûr d'atteindre les résultats escomptés.



BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- **BLOCH P. et HABANERA R.** (1995) « *Le guide de la secrétaire A à Z* » ;
- « *CABINET AFRIQUE CONSEIL* ». **Accueil et qualité de service** (1999) ;
- **KOTLER P., DUROIS B. et MANCEAU D.**, *Marketing Management*, 11^{ème} édition Paris 2003 ;
- **LUNDUN Franck** : *Gestion de la qualité opérationnelle*, édition LE, littérature d'entreprise, Cotonou 2004 ;
- **SERVICE PUBLIC**, « *le magazine du Ministère de la Fonction Publique n°114* », Paris, Juillet-Août 2005 ;
- **ZEHE Pulchérie** (2006) « *Comment réussir le secrétariat* » Cotonou Pellycan concept.

Lois et Ouvrages Spécifiques

- Le code des Valeurs et d'éthique de la Fonction Publique-Février 2007 ;
- Le cours de droit de la Fonction Publique de l'enseignant Paul C. LOKO LOKOSSOU, avril 2014 ;
- Le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.

Mémoires

- **Mémoire de Mme Anita FADOTE**
« Analyse du fonctionnement de l'administration des établissements publics de formation professionnelle : Cas de l'ENEAM », juin 2011.
- **Mémoire de Mme Miguelle A.O. Koba Segan**
« Les agents publics et l'obligation de servir dans le cadre de la réforme administrative : Cas du MRAI », mai 2012.

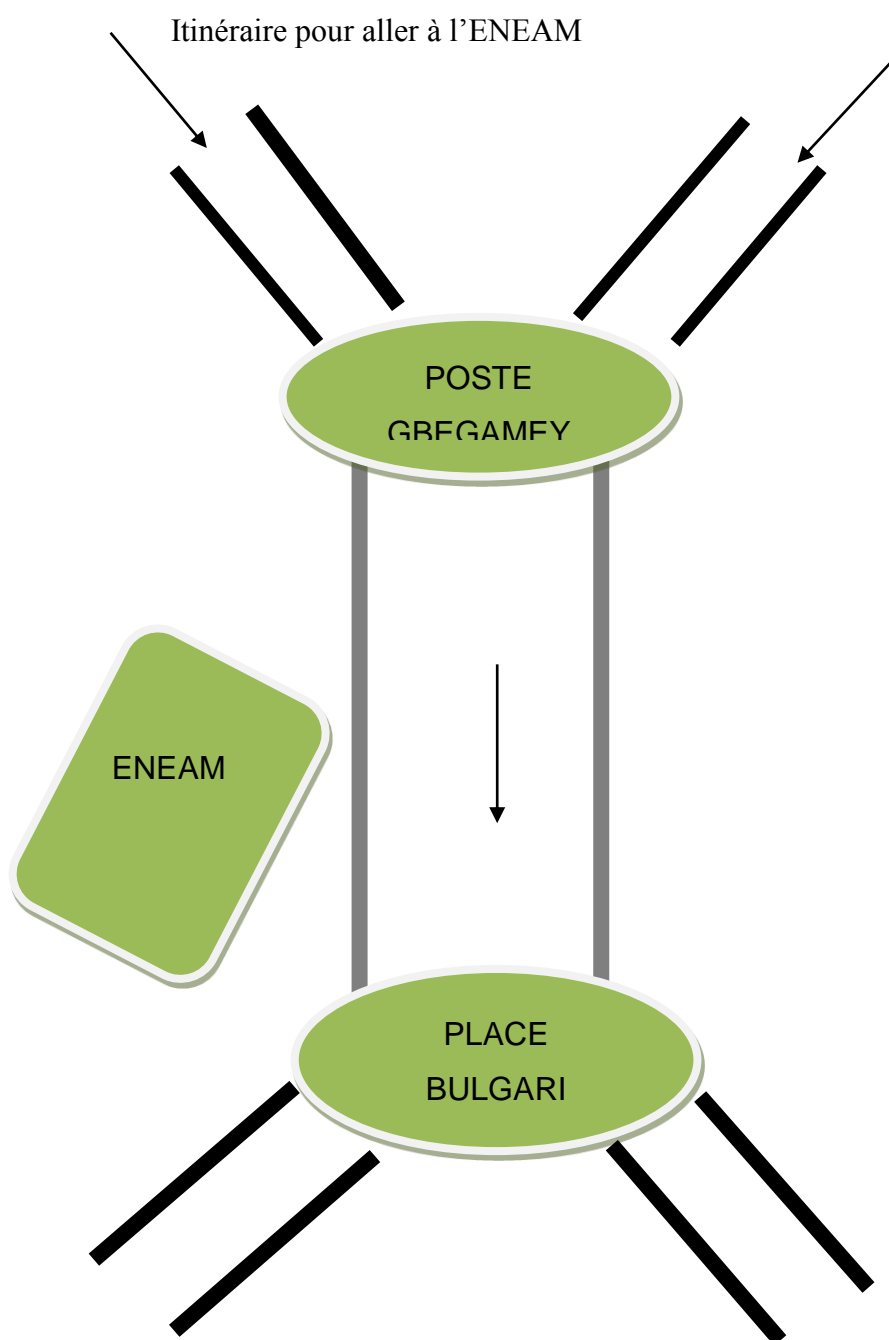
Internet

- Institut de la Gestion Publique et du Développement Economique, la qualité au service de l'utilisateur citoyen, mai 2004.

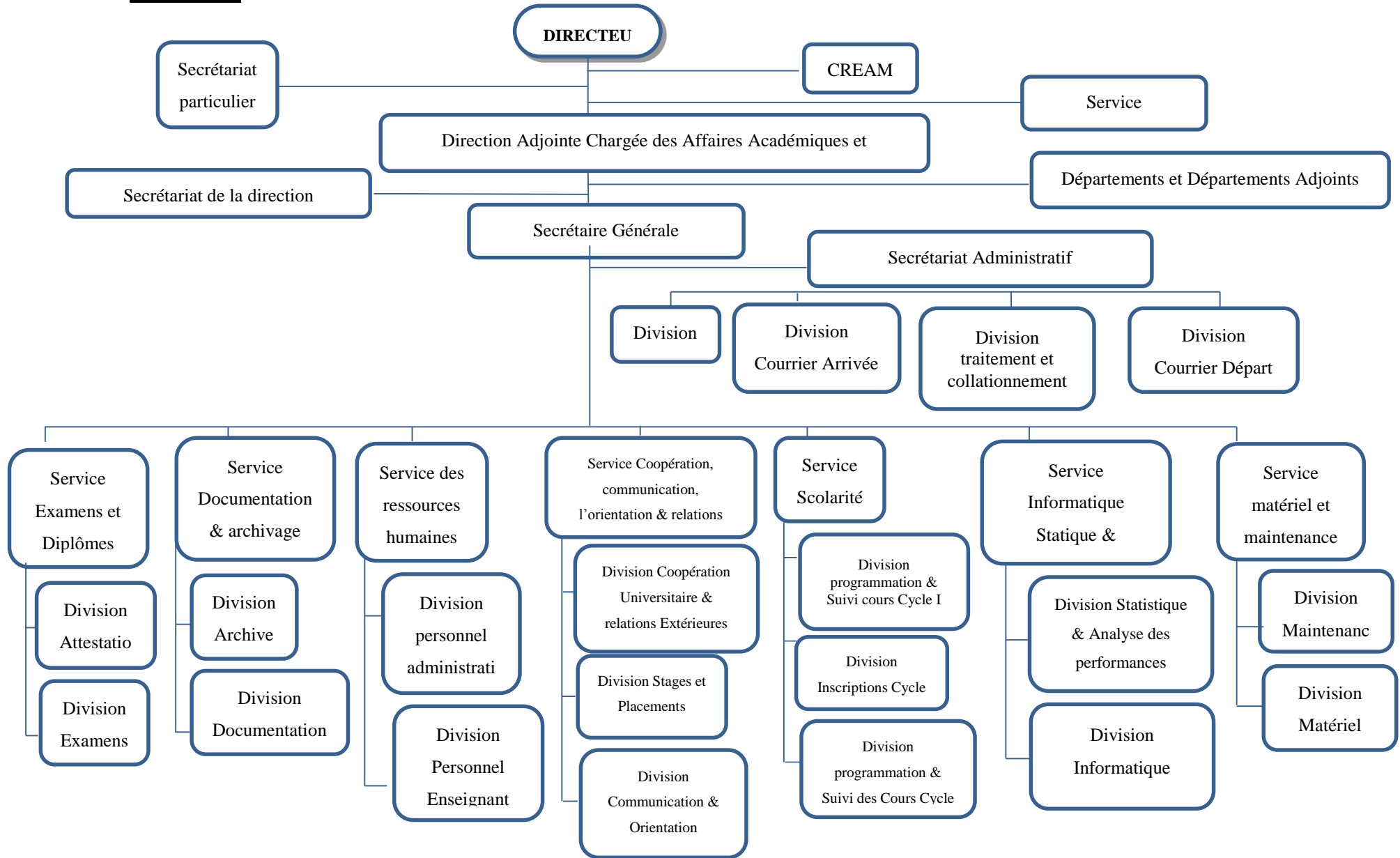


ANNEXES

ANNEXE 1 :



ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DE L'ENEAM



ANNEXE 4 : FICHE D'ANNOTATION

FICHE D'ANNOTATION

Arrivé le :

Enregistré sous le N° :

Provenance :

.....

.....

Contenu :

.....

.....

.

Suggestion de la SGE :

.....

.

.....

.

Instruction du D/ENEAM :

.....

.....

Annotation & Visa du DA/ENEAM :

ANNEXE 5: Questionnaire adressé au personnel

Ce formulaire est un questionnaire d'enquête statistique adressé au personnel de l'ENEAM. Il vous est administré dans le cadre de recherche en vue de la rédaction d'un mémoire de fin de formation à l'ENAM.

Nous vous serons reconnaissant de bien vouloir répondre aux questions afin de contribuer ainsi aux travaux de rédaction de notre mémoire.

(1) Bien vouloir mettre une croix dans la case correspondante à votre réponse.

★ Les agents de l'ENEAM vous paraissent-ils motivés au travail ?

Oui Non

■ Si oui, quelles en sont les manifestations ?

★ Si non, à quoi est due la faible motivation des agents de l'ENEAM ?

- Retard dans le paiement des primes ;
- Discrimination dans la rémunération des activités menées ;
- Non existence d'un système informatisé de recherche des documents dans les différents services et précisément au secrétariat administratif ;
- Autres

★ Pouvez-vous identifier les facteurs ou les raisons qui sous-tendent cette insatisfaction ?

- La perte de votre requête (ce qui vous oblige à reprendre)
- Le retard dans la transmission de votre courrier au service approprié
- L'absence de plan d'orientation
- Autres

★ De quoi se plaignent souvent les usagers/clients dans le fonctionnement de l'entité quand ils viennent à vous ?

Mauvaise orientation Mauvais accueil Autres

★ Selon vous existe-il une lenteur dans l'exécution des tâches à l'ENEAM ?

Oui Non

Si oui à quoi attribuez-vous cette lenteur?

- Fréquentes ruptures de stock de fournitures
- Mauvaise planification

Faible répartition des tâches

Autres

★ Comment appréciez-vous la qualité des services rendus par L'ENEAM aux usagers/clients ?

Bonne

Acceptable

Mauvaise

★ Pensez-vous que le secrétariat administratif dans ses prestations, donne satisfaction aux usagers/clients et ceci dans le délai de temps souhaité?

Oui

Non

Justifiez-vous

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES	v
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES GRAPHIQUES	ix
RESUME.....	x
SOMMAIRE	xi
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE PREMIER:.....	4
DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE AU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	4
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT	5
PARAGRAPHE 1 : Historique, mission, attributions et fonctionnement de l'ENEAM	5
A – Historique et mission	5
Tableau n°1 : Effectif du Personnel Administratif et Enseignant de l'ENEAM en Décembre 2015.	6
B- Attributions et Fonctionnement de l'ENEAM.....	7
Tableau 2 : Formations assurées actuellement par l'ENEAM.....	9
PARAGRAPHE 2 : Etat des lieux	10

A - Observations de stage	10
B- Inventaire des forces et faiblesses.....	12
1- Forces	12
2- Faiblesses	12
Tableau n° 3 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts.....	14
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	15
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	15
Nous aborderons en premier lieu dans ce paragraphe le choix de la problématique et en second lieu sa spécification.	15
A-Choix de la problématique.....	15
B- Spécification de la problématique étudiée	16
Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses de l'étude	17
A- Objectifs de l'étude.....	17
★ Objectif général	17
★ Objectifs spécifiques	17
B- Hypothèses de l'étude	18
CHAPITRE DEUXIEME:	34
DE LA METHODOLOGIE ADOPTEE AUX CONDITIONS DE MISE EN NOEUVRE DES SOLUTIONS	34
Nous abordons dans le présent chapitre la méthodologie de l'étude (section 1) suivies de l'analyse des données et des approches de solutions puis des conditions de leur mise en œuvre (section 2).	35
SECTION 1: Méthodologie de recherche.....	35
Paragraphe 1 : Les approches méthodologiques, identification de la population mère et de l'échantillonnage	35

A- Approche empirique	35
B- Approches théoriques	36
PARAGRAPHE 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses à l'établissement du diagnostic	39
A- Mobilisation, dépouillement et présentation des données.....	39
✓ Mobilisation des données	39
Tableau n°5 : Présentation des données relatives à la lenteur dans l'exécution des tâches.....	40
Graphique N°1.....	40
Tableau n°6 : Présentation des données relatives aux raisons attribuées à la lenteur.....	41
Graphique N° 2.....	41
• Dépouillement et présentation des données relatives au problème n°2.....	42
Tableau N° 7 : Faible motivation des agents.	42
• Dépouillement et présentation des données relatives au problème n° 3.....	43
Tableau N° 8: Orientation des usagers/clients.	43
Graphique N°3.....	44
Tableau N° 9 : Accueil.....	44
Graphique N° 4.....	45
Tableau N° 10 : Cause réelle du manque d'accueil.	45
Tableau n°11 : Satisfaction des usagers/clients.	46
Graphique N°5.....	46
Tableau N°12 : Cause réelle de l'insatisfaction des usagers/clients.	47

Graphique N° 6.....	47
SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN OEUVRE	48
PARAGRAPHE 1 : Approches de solutions aux problèmes	
Spécifiques	48
A- Approches de solutions au problème spécifique n°1	48
B-Approches de solutions au problème spécifique n°2.....	48
C-Approches de solutions au problème spécifique n°3.....	49
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions.....	50
A- Recommandations à l'endroit des autorités.....	50
B – Recommandations à l'endroit de la Secrétaire Générale d'Entité.....	50
C - Recommandations à l'endroit du personnel du secrétariat administratif et des usagers/clients	51
CONCLUSION	52
BIBLIOGRAPHIE	54
ANNEXES	56
TABLE DES MATIERES	64