

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE 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

OPTION

Management

FILIERE

*Management des Services
Publics (MSP)*

ANNEE ACADEMIQUE :

2008-2010

CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT DU
LEADERSHIP DU MINISTERE DE LA REFORME
ADMINISTRATIVE ET INSTITUTIONNELLE (MRAI)

Réalisé et soutenu par :

Gérald Adébisi ABIOLA

Sous la Direction de :

Tuteur de stage

M. Moumouni SALAMI

Directeur des Programmes de Réforme Administrative/MRAI

Directeur de mémoire

M. Célestin NANSI

Enseignant à l'ENAM

Mars 2011

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY : Ibrahim SALAMI

VICE-PRESIDENT DU JURY : Jean FANOU

MEMBRE DU JURY : Cosme KANGNIDE

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

DEDICACE

A Vous mes Parents ;

A Vous aussi mes frères et sœurs.

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de ce travail. Une pensée particulière à :

A notre directeur de mémoire, Monsieur Célestin NANSI ;

A notre tuteur de stage, Monsieur Moumouni SALAMI ;

A Monsieur Hilaire COMLANVI, pour ses conseils ;

A Monsieur Chouébou ABOUBAKAR ;

A Monsieur Gilles Elias AVOCANH ;

A Madame Sylvie SODJI ADANDE ;

A Madame Elisabeth AYISSI ;

A tout le personnel du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI).

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACE : Agents Contractuels de l'Etat

APE : Agent Permanent de l'Etat

DOPR : Direction de l'Observatoire et de la Promotion des Réformes

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

DPRA : Direction de Programme de Réforme Administrative

DPRI : Direction de Programme de Réforme Institutionnelle

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

DRH : Direction des Ressources Humaines

MFPTRA : Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative

MRAI : Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle

PARA : Projet d'Appui à la Réforme Administrative

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau n°1</u> : Récapitulatif des effectifs du ministère.....	Page 8
<u>Tableau n°2</u> : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.....	Page 19
<u>Tableau n°3</u> : Tableau de bord de l'étude.....	Page 27
<u>Tableau n°4</u> : Existence de la faible visibilité des actions du MRAI.....	Page 42
<u>Tableau n°5</u> : Causes justificatives de la faible visibilité des actions du MRAI.....	Page 42
<u>Tableau n°6</u> : Existence du manque d'autorité du MRAI	Page 44
<u>Tableau n°7</u> : Causes justificatives du manque d'autorité du MRAI.....	Page 44
<u>Tableau n°8</u> : Perception du MRAI par les différentes catégories d'acteurs de la réforme.....	Page 46
<u>Tableau n°9</u> : Causes justificatives de la perception négative du MRAI.....	Page 47
<u>Tableau n°10</u> : Tableau de synthèse de l'étude.....	Page 60

LISTE DES GRAPHIQUES

<u>Graphique n°1</u> : Existence de la faible visibilité des actions du MRAI.....	Page 42
<u>Graphique n°2</u> : Causes justificatives de la faible visibilité des actions du MRAI.....	Page 43
<u>Graphique n°3</u> : Existence du manque d'autorité du MRAI.....	Page 44
<u>Graphique n°4</u> : Causes justificatives du manque d'autorité du MRAI.....	Page 45
<u>Graphique n°5</u> : Perception du MRAI par les différentes catégories d'acteurs de la réforme.....	Page 46
<u>Graphique n°6</u> : Causes justificatives de la perception négative du MRAI	Page 47

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Autorité : C'est le droit, le pouvoir de commander, de prendre des décisions, de se faire obéir.

Changement : Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute organisation face à l'instabilité et au développement de son environnement.

Leadership : C'est l'art de diriger qui a un impact considérable à la fois sur la performance des hommes dans l'organisation et sur la productivité elle-même.

Réforme : C'est l'amélioration étendue à l'ensemble des systèmes et des pratiques des secteurs en sous performances.

Réforme administrative : C'est le changement important, radical, apporté à l'ensemble des services de l'Etat en vue d'une amélioration.

Visibilité : C'est la qualité de ce qui est visible, concret, qui peut être facilement perceptible.

RESUME

Notre réflexion tout au long de la rédaction, a été orientée dans le sens de contribuer au renforcement du leadership du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI). A cet effet, nous avons axé notre étude autour de trois problèmes spécifiques à savoir :

- le problème de la faible visibilité des actions du MRAI ;
- le problème de manque d'autorité du MRAI ;
- le problème de la perception négative du MRAI.

L'objectif général de l'étude a été de tenter de remédier au leadership peu satisfaisant du MRAI. Pour ce faire, nous avons émis des hypothèses quant aux causes à l'origine des problèmes ci-dessus énumérés. Nous avons alors supposé que s'il y a une faible visibilité des actions du MRAI, c'était parce que la communication autour des actions du ministère était insuffisante. D'un autre côté, nous avons estimé que le caractère transversal du MRAI est à l'origine de son manque d'autorité. Enfin, nous avons proposé que la perception négative du MRAI était la conséquence de l'obstacle qu'il représente en voulant changer les façons de faire en place.

Afin de vérifier si les hypothèses que nous avons émises étaient les causes véritables à la base des problèmes, nous avons procédé à des enquêtes. Ainsi, nous nous sommes tourné vers les acteurs de la réforme d'une part, et ce au moyen d'un guide d'entretien, puis vers les agents du ministère d'autre part, à travers un questionnaire. Les résultats de nos enquêtes nous ont permis de juger si nos hypothèses étaient fondées ou non. La première des trois s'est avérée vérifiée. Celles relatives aux deuxième et troisième problèmes spécifiques étaient respectivement non vérifiée et partiellement vérifiée. Nous avons ainsi, grâce aux informations recueillies des enquêtes, pu formuler de nouvelles hypothèses. Ces dernières nous ont permis d'établir un diagnostic final sur la base duquel nous avons proposé des approches de solutions et quelques recommandations pour le renforcement du leadership du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Section 1 : Restitution des observations de stage et ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude : le MRAI

Paragraphe 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Section 2 : Cadre théorique de l'étude

Paragraphe 1 : Elaboration des hypothèses

Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature

CHAPITRE PREMIER : REALISATION DES ENQUETES ET DIAGNOSTIC

Section 1 : Méthodologie adoptée

Paragraphe 1 : Approche empirique

Paragraphe 2 : Approche théorique

Section 2 : Présentation et analyse des données

Paragraphe 1 : Collecte et limites des données

Paragraphe 2 : Présentation, analyse des résultats et diagnostic

CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Section 1 : Approches de solutions

Paragraphe 1 : Approche générale de solutions

Paragraphe 2 : Approches spécifiques de solutions

Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l'étude

Paragraphe 1 : Conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 2 : Tableau de synthèse de l'étude

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Au Bénin, la préoccupation des gouvernements de faire de l'administration publique béninoise une administration, performante, intègre et républicaine, tire sa source des décisions des états généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration de décembre 1994, décisions ayant affirmé la nécessité de mener des actions hardies susceptibles d'élever le niveau de vie des populations et de conduire le pays à un réel développement socio-économique.

Il devra en être ainsi, parce que l'Etat républicain choisi comme forme d'organisation politique depuis les indépendances en 1960, ne saurait demeurer statique, car tout change, tout bouge autour de lui. Et c'est parce que le Bénin et le monde changent, que l'administration doit aussi changer pour les accompagner et faciliter leurs mutations. C'est la raison pour laquelle la réforme de l'administration publique est et demeure l'une des priorités de l'action gouvernementale.

L'administration doit être réformée parce que le monde et la société changent, parce que de nouvelles technologies apparaissent, parce que les administrations ne peuvent échapper, comme toutes les organisations, à la recherche de la plus grande efficacité au moindre coût.

Au Bénin, l'année 2006 a marqué un tournant décisif dans la volonté politique de mise en œuvre de la réforme par la création du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI), qui a la charge de la réhabilitation et la modernisation de l'Etat avec pour mission l'impulsion des initiatives de réforme, leur accompagnement, leur coordination et leur suivi-évaluation.

Cependant la réforme administrative et institutionnelle est confrontée à divers problèmes importants. La problématique qui a le plus attiré notre attention lors du stage, est celle relative au renforcement du leadership du MRAI. Elle peut se résumer en une faiblesse du leadership du MRAI dans la mise en œuvre de la réforme. Ce problème général se manifeste à travers plusieurs autres, parmi lesquels, nous avons identifié trois (3) problèmes spécifiques. Il s'agit :

- **de la faible visibilité des actions du MRAI ;**
- **du manque d'autorité du MRAI ;**
- **de la perception négative du MRAI.**

C'est pour contribuer à la résolution de ce problème général, que notre thème est intitulé : **Contribution au renforcement du leadership du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI).**

En effet, s'il y a aujourd'hui des concepts ou des pratiques plus importants qui entrent en ligne de compte dans l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation, le leadership en est un. Ce concept se présente comme un besoin non négligeable au changement organisationnel. Car, il implique les trois facteurs clés au sein d'une organisation que sont : l'homme, l'influence et l'exercice du pouvoir pour l'atteinte des objectifs¹.

Le thème leadership se définit comme la capacité à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation.

L'objectif visé dans le choix du sujet est de contribuer à la réflexion sur le renforcement du leadership du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI) en :

- identifiant les conditions pour une meilleure visibilité des actions du MRAI ;
- proposant les actions visant à donner plus d'autorité au MRAI ;
- déterminant les mesures à prendre en vue d'une meilleure perception du MRAI.

Dans le but de mener à bien notre étude dont l'objectif est mentionné ci-dessus, nous avons adopté un plan en trois points.

D'abord, dans un chapitre préliminaire, nous définirons la problématique, le cadre théorique et la méthodologie de l'étude.

Ensuite, dans un chapitre premier, nous recueillerons les données nécessaires à l'approfondissement de l'étude et nous procéderons à leur analyse.

Enfin, dans un chapitre deuxième, nous proposerons des solutions et des conditions de mise en œuvre des solutions aux différents problèmes identifiés.

¹ Cours de Wassi LIAMIDI SALAKO (2010), « *Leadership et Communication* » Inédit

CHAPITRE PRELIMINAIRE :
PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE
DE L'ETUDE

L'étude de cette partie s'articule autour de deux volets : le premier est relatif à la restitution des observations de stage et au ciblage de la problématique ; le second est consacré à la définition du cadre théorique de l'étude.

SECTION 1 : Restitution des observations de stage et ciblage de la problématique

Pour mieux cerner notre étude, nous définirons dans un premier temps le cadre institutionnel de celle-ci à travers la présentation du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI), puis nous ferons l'état des lieux de la Direction des Programmes de Réforme Administrative.

Dans un second temps, nous procéderons au choix et à la formulation de la problématique de l'étude, à la spécification et à la détermination de la vision globale de résolution de cette problématique.

Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude : le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI)

A- Cadre institutionnel

1- Historique, Missions et Attributions du MRAI

La réforme administrative faisait partie des attributions de l'ex Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA). Le souci du gouvernement de fédérer toutes les initiatives visant la modernisation de l'administration publique est le principal mobile de la création par le chef de l'Etat d'un ministère chargé de la réforme en lieu et place de la Direction Générale de la Réforme et de la Modernisation de l'Administration.

Cette volonté du gouvernement a été concrétisée par le Décret n°2006-618 du 23 novembre 2006, portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI).

Le MRAI est un Ministère à caractère transversal, véritable agent de réhabilitation et de modernisation de l'Etat.

Conformément à l'article 1^{er} du Décret n° 2006-618 du 23 novembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle, le MRAI a pour mission : la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de réforme administrative et institutionnelle. Son domaine de compétences qui couvre l'impulsion des initiatives de réforme, leur coordination et accompagnement ainsi que leur suivi-évaluation, peut être regroupé autour de trois axes principaux, à savoir :

✓ **Compétences en matière d'élaboration des normes, procédures et standards de performance.**

Il s'agit notamment de :

- Promouvoir la bonne gouvernance et une nouvelle culture administrative favorable à la performance et ainsi qu'au renforcement de la légitimité et de l'autorité de l'Etat ;

- Identifier et proposer les mesures et actions de renforcement de l'obligation de rendre compte et des capacités et performances des services et organismes publics ;

- Apporter l'appui à l'élaboration des normes, procédures et standards de performance des institutions de la République, des institutions sociales et de gouvernance des entreprises ;

- Développer les axes stratégiques de développement et de valorisation des ressources humaines de l'Etat et des collectivités territoriales, en relation avec les structures concernées ;

- Concevoir les outils et les normes de mise en œuvre des politiques et stratégies de réformes globales et sectorielles et veiller à leur application ;
- Initier, proposer ou faire prendre les mesures administratives, techniques, législatives et réglementaires nécessaires à la mise en œuvre des politiques nationales en matière de réforme administrative et institutionnelle,
- Déterminer les objectifs de formation et de recherche visant la professionnalisation de l'administration, en concertation avec les acteurs institutionnels privés et les partenaires sociaux ;

✓ **Compétences en matière d'accompagnement et d'appui à la mise en œuvre des réformes.**

Il s'agit notamment de :

- Suivre et évaluer la mise en œuvre des réformes administratives et des réformes institutionnelles, faire une communication publique sur les évaluations entreprises ;
- Faire le plaidoyer pour la mobilisation des financements et l'appui technique nécessaire à la mise en œuvre des politiques de réforme sectorielles et globales, et veiller à leur utilisation conséquente ;
- Proposer la mise en place de toutes les structures de concertation, de coordination interministérielle ou de tout autre organe permettant la prise en charge des missions qui lui sont assignées ;

✓ **Compétences en matière d'observation et d'analyses des réformes.**

Il s'agit notamment de :

- Analyser, voire anticiper, les mutations institutionnelles induites par l'environnement national, régional et international, afin de susciter et/ ou d'accompagner toute réforme de nature à renforcer la compétitivité de

l'économie béninoise et les capacités institutionnelles et organisationnelles de l'Etat et des collectivités locales ;

- Entreprendre toutes études, recherches ou expérimentations en vue de la rationalisation des structures, de l'amélioration des procédures, des méthodes et des moyens d'action de l'administration publique béninoise ;

- Identifier et proposer les mesures et actions visant à prévenir et à combattre la corruption au niveau de l'Etat, du secteur privé et de la société civile.

Pour mener à bien sa mission, le MRAI utilise diverses ressources aussi bien humaines, matérielles que financières.

2- Ressources du MRAI

✓ Les ressources Humaines

Conscient du fait que l'homme est au cœur de tout développement, le MRAI utilise diverses catégories de personnel à statuts variés. Ainsi, on y distingue les Agents Permanents de l'Etat (APE), les Agents Contractuels de l'Etat (ACE), les stagiaires professionnels et les contractuels de droit privé.

Le tableau ci-dessous met en relief la composition de l'effectif du personnel du MRAI.

Tableau n° 1 : Récapitulatif des effectifs du Ministère

Agents du MRAI	Effectifs	Pourcentages
APE	57	60,60 %
ACE	33	35,10 %
Autres	04	4,30 %
Total	94	100 %

Source : Rapport d'activité du MRAI d'octobre 2010

✓ *Les ressources financières et matérielles*

Les ressources financières du MRAI proviennent pour l'essentiel du budget national et s'élèvent à environ quatre milliards de FCFA pour l'année 2010.

Le MRAI bénéficie également de subventions des partenaires techniques tels que l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI) et le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD).

Quant aux ressources matérielles, elles sont constituées du matériel roulant, des consommables informatiques, du matériel mobilier, du matériel de bureau etc.

3- Structure organisationnelle

Le MRAI comprend les Services directement rattachés au ministre, le Cabinet du Ministre, le Secrétariat Général du ministère, ainsi que les Directions Centrales et les Directions Techniques.

Les services directement rattachés au Ministre sont :

- ✓ l'Inspection Générale du Ministère ;
- ✓ la Cellule de Communication du Ministère ;
- ✓ le Secrétariat Particulier du Ministre

Le cabinet du Ministre est composé :

- ✓ d'un Directeur de Cabinet ;
- ✓ d'un Directeur Adjoint de Cabinet ;
- ✓ des Conseillers Techniques dont un Conseiller Technique Juridique ;
- ✓ d'un Attaché de Cabinet ;
- ✓ d'un Assistant du Ministre ;
- ✓ d'un Secrétaire Particulier.

Le Secrétariat Général du Ministère comprend :

- ✓ Le secrétariat administratif ;
- ✓ Le service de pré-archivage ;

- ✓ Le service informatique ;
- ✓ Le service du protocole du Ministère ;
- ✓ La cellule de passation des marchés publics.

Les Directions Centrales du Ministère sont :

- ✓ la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- ✓ la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- ✓ la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP).

Le MRAI comprend trois Directions Techniques que sont :

- ✓ la Direction des Programmes de Réforme Administrative (DPRA) ;
- ✓ la Direction des Programmes de Réforme Institutionnelle (DPRI) ;
- ✓ la Direction de l'Observatoire et de la Promotion des Réformes (DOPR).

L'organigramme du MRAI figurant en annexe illustre mieux les niveaux de responsabilités et les relations hiérarchiques.

Notre stage de fin de formation s'est déroulé dans l'une des directions techniques du MRAI qui est en adéquation avec notre filière de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature (ENAM) : il s'agit de la Direction des Programmes de Réforme Administrative (DPRA).

B- Etat des lieux sur les prestations de la Direction des Programmes de Réformes Administratives (DPRA) du MRAI

1) Présentation de la DPRA

Aux termes de l'article 1^{er} de l'arrêté n°2009-023/MRAI/DC/SGM/DPRA/SA du 20 mai 2009, portant attributions, organisation et fonctionnement de la DPRA, elle est l'organe de coordination de la conception, de l'impulsion et de suivi évaluation des politiques et des stratégies de l'Etat en

matière de réforme administrative aux plans transversal et sectoriel, conformément à la mission du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle.

A ce titre, elle est chargée de :

- ✓ Initier et/ou coordonner les réflexions et actions de modernisation visant la performance, l'efficacité et l'efficience de l'administration ;
- ✓ Coordonner les réflexions et actions relatives à :
 - la rationalisation des structures et de l'organisation administratives ;
 - la simplification et la modernisation des procédures administratives ;
 - l'optimisation et la valorisation des ressources humaines de l'Etat ;
 - la rationalisation de la gestion des ressources humaines ;
 - la promotion et le développement des valeurs et de l'éthique dans l'Administration Publique ;
- ✓ Établir, en liaison avec les structures compétentes, les plans sectoriels de modernisation de l'administration ;
- ✓ Apporter aux secteurs l'appui nécessaire en matière d'élaboration et de suivi de la mise en œuvre des plans de réformes spécifiques ;
- ✓ Accompagner et assurer le suivi-évaluation des actions de réformes globales et sectorielles de l'Administration Publique au regard du plan national de réforme du gouvernement.

La DPRA comprend :

❖ Le secrétariat de la DPRA

Placé sous l'autorité du Directeur des Programmes de Réforme Administrative, il constitue la mémoire de la direction. Il est supervisé par le chef secrétariat, assisté d'un agent.

❖ Les équipes de projets

Elles sont chargées de la préparation, de l'exécution, du suivi-évaluation des divers projets initiés au sein de la direction dans le but d'atteindre les objectifs de la

réforme administrative. Il y a trois(03) projets opérationnels à l'actif de la direction.

Ce sont :

- ✓ Projet « Rationalisation et Stabilisation des Structures et l'Organisation Administrative » (PRSSOA) ;
- ✓ Projet « Amélioration de la Qualité de Services aux Usagers » (PAQSC) ;
- ✓ Projet « Clarification des Missions de l'Etat » (CME)

➤ **Mission du Secrétariat**

Le secrétariat est chargé de l'enregistrement de la réception, de la ventilation du courrier, de la saisie et de la reprographie des documents.

Il est composé de deux (2) divisions à savoir la division du courrier « Arrivée et Départ » et de la « Division de la saisie et de la reprographie ».

➤ **Buts des projets**

• **Le Projet « Amélioration de la Gestion des Ressources Humaines et des Emplois Publics » (PAGRHEP)**

Il vise à impulser les réformes nécessaires en vue de permettre à l'Administration Publique de disposer de meilleures ressources humaines en adéquation avec ses missions et à promouvoir l'éthique et les valeurs républicaines, l'obligation de résultats, la performance et la responsabilisation.

A ce titre il est chargé entre autres de :

- ✓ élaborer les outils de gestion prévisionnelle et opérationnelle des ressources humaines en relation avec toutes les structures administratives compétentes ;
- ✓ accompagner toutes les structures de l'administration publique pour l'utilisation des répertoires des hauts emplois techniques et des emplois statutaires ;
- ✓ définir les emplois techniques et les emplois politiques au sein de l'exécutif ;

- ✓ renforcer les capacités des titulaires des hauts emplois techniques en leadership, dans la maîtrise des textes fondamentaux de la fonction publique et dans la gestion du changement ;
- ✓ suivre l'extension du transfert de compétences de gestion de la carrière des agents de l'Etat à d'autres ministères ;
- ✓ suivre la mise en œuvre du système intégré de Gestion des Ressources Humaines ;
- ✓ suivre les actions de réformes sectorielles visant l'élaboration :
 - des plans de carrière des agents de l'Etat par corps,
 - du statut de la fonction publique territoriale,
 - de la politique de formation continue des agents de l'Etat,
 - des textes législatifs et réglementaires favorisant l'accès des femmes à des postes de responsabilité,
 - d'une politique de contractualisation dans la fonction publique,
 - des cadres organiques des structures administratives.

- **Le Projet « Rationalisation et Stabilisation des Structures et de l'Organisation Administratives » (PRSSOA)**

Ce projet vise à mettre en place une organisation et des méthodes modernes de gestion optimale des services publics fondées sur la séparation des fonctions politiques des fonctions administratives et techniques, la décentralisation et la déconcentration des services publics pour accompagner le développement local et la modernisation des structures administratives à tous les niveaux.

A ce titre, il est chargé entre autres de :

- ✓ actualiser la loi 65-20 du 13 juin 1965 fixant les règles relatives à l'organisation générale de l'Administration Publique ;
- ✓ étudier des projets de décret portant attributions, organisation et fonctionnement des ministères ;
- ✓ étudier des projets de décret portant création des structures autonomes sous tutelle des Ministères ;
- ✓ étudier des projets de textes visant la création ou la suppression des structures administratives ;

- ✓ actualiser périodiquement le décret fixant la structure type des Ministères ;
- ✓ réaliser des analyses sur les dysfonctionnements dans l'administration publique ;
- ✓ faire des propositions en vue de la stabilisation des hauts emplois techniques ;
- ✓ impulser la mise en œuvre du principe de subsidiarité au niveau de l'administration publique à travers la promotion de la délégation des compétences et de la signature ;
- ✓ définir les critères de modernisation de performance des services publics ;
- ✓ suivre la mise en œuvre de l'administration électronique ;
- ✓ suivre la mise en œuvre de la politique de développement des services de pré-archivage dans toutes les structures publiques.

- **Le Projet « Clarification des Missions de l'Etat » (PCME)**

Il vise à améliorer l'efficacité globale de l'Etat de manière à permettre au secteur privé, aux collectivités locales et aux organisations de la société civile de contribuer pleinement et consciemment au développement du pays.

A ce titre le projet est chargé de :

- ✓ organiser des consultations sur les missions de l'Etat ;
- ✓ identifier des missions que l'Etat doit conserver, transférer et/ou partager avec les autres acteurs de développement ainsi que la définition des conditions de succès de chaque catégorie de missions ;
- ✓ élaborer des projets de textes fixant les missions redéfinies de l'Etat ainsi que les modalités de partenariat public- privé ;
- ✓ suivre et évaluer la mise en œuvre des résultats de la clarification des missions de l'Etat ;
- ✓ organiser en relation avec les structures compétentes, du transfert des compétences et des ressources aux communes.

- **Le Projet « Amélioration de la Qualité des Services aux Citoyens » (PAQSC)**

Ce projet vise à simplifier les procédures administratives, à accroître le taux de satisfaction des usagers et rapprocher davantage l'administration du citoyen.

A ce titre le projet se charge de :

- ✓ implanter la démarche qualité dans l'administration publique (définition des normes de qualité, mise en place des cercles de qualité, certification) ;
- ✓ former les structures administratives sur la méthodologie de simplification des procédures ;
- ✓ suivre l'élaboration par l'ensemble des structures administratives de leurs manuels de procédures simplifiées ;
- ✓ accompagner les structures dans la mise en œuvre des nouvelles procédures ;
- ✓ réaliser les enquêtes de satisfaction des usagers/clients sur les prestations de l'Administration.

- **Le Projet « Développement des Services des Relations avec les Usagers » (PDSRU)**

Ce projet vise l'amélioration continue des relations entre les structures techniques de l'Administration publique et les usagers à travers la mise à disposition des usagers et du public, d'informations utiles et de la satisfaction dans les meilleures conditions de délai et de coût les demandes de prestation des usagers/clients.

A ce titre il se charge entre autres de :

- ✓ élaborer et mettre en place des outils de gestion des services de relation avec les usagers ;
- ✓ impulser l'implantation et /ou la rénovation des services des relations avec les usagers dans les ministères leurs structures déconcentrées et les Institutions de l'Etat ;
- ✓ constituer les banques de données sur les diverses prestations offertes par l'Administration Publique ;
- ✓ coordonner l'élaboration des guides des usagers ;

- ✓ impulser la mise en place de guichet unique multiservice au profit des citoyens ;
- ✓ accompagner toutes les structures de l'Administration publique dans l'appropriation et la mise en œuvre des outils de communication efficace avec les services techniques et les usagers ;
- ✓ animer d'un réseau opérationnel des gestionnaires du service des relations avec les usagers.

2- Observations de stage

La première remarque que nous avons faite au démarrage de notre stage est au niveau des ressources humaines. Nous avons noté en effet, **une insuffisance de ressources humaines**, car de nombreux postes restent vacants et ne sont pas comblés, notamment ceux des assistants des chefs de projet de la DPRA. Dans l'état actuel des choses, les chefs de projets sont seuls. Ainsi, la DPRA n'est animée que par cinq (5) cadres, dont une secrétaire et son assistante, ce qui prouve l'insuffisance du nombre d'agents. On peut également dire qu'au MRAI, peu d'importance est accordée à la Direction des Programmes de Réforme Administrative (DPRA). En témoignent le nombre de personnes qui l'animent et **l'insuffisance de matériel roulant et de bureaux** mis à la disposition de cette direction. Par exemple les secrétariats de la DPRA et de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) partagent un même local exigu dans lequel deux personnes se sentiraient déjà à l'étroit. C'est dans ce contexte que nous avons également remarqué **la faible motivation des agents** du fait du manque de mesures d'incitation.

En dépit de tout ceci, il existe une bonne collaboration et une bonne ambiance de travail entre les directeurs et leurs collaborateurs, ce qui forcément, rend **l'ambiance de travail conviviale**.

Tous les projets sont dotés d'outils informatiques, avec **une dotation suffisante en micro-ordinateurs** dans tous les bureaux.

Un autre constat est celui relatif à l'organisation du travail. Les tâches quotidiennes sont planifiées par chaque agent. Elles découlent d'objectifs spécifiques préalablement fixés à l'agent par le supérieur hiérarchique. Cela implique **l'existence de fixation d'objectifs aux collaborateurs.**

La Direction de la Prospective et de la Programmation (DPP) a institué depuis le deuxième trimestre de l'année 2009 pour chaque direction la pratique de communiquer un rapport d'activités à la fin de chaque trimestre. Ce rapport permet de rendre compte de l'évolution des activités de chaque direction eu égard au plan annuel de travail, ce qui est la preuve de **l'existence de plan annuel de travail et de rapport trimestriel d'activités.**

Il a été installé un système de contrôle biométrique pour réguler les présences et les retards. On peut dire que le **contrôle de ponctualité est permanent.**

Dans l'accomplissement de sa mission, il est à constater que la mise en œuvre des réformes administratives au Bénin ne se fait pas sans difficultés. Ainsi, il est observé **un affaiblissement perceptible de la transposition dans l'action de la volonté politique en faveur de la réforme administrative,** car la volonté politique en faveur de la réforme qui s'est fortement exprimée lors de la création du MRAI, semble aujourd'hui se concrétiser avec moins de détermination dans l'accompagnement des actions. Un autre constat est **le faible niveau de séparation entre la politique et l'administration,** se manifestant par l'implication de la politique dans l'administratif.

Certains chevauchements des attributions avec celles d'autres ministères sont observés aussi. Il a été constaté par exemple, qu'une structure administrative s'occupe de la mise en œuvre de la gestion axée sur le résultat au sein du ministère de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques.

D'autres constats faits concernent d'une part **la faible visibilité des actions de réformes menées par le MRAI.** En effet nous, avons observé que les actions du MRAI ne sont pas remarquables à l'extérieur ce qui conduit à penser que c'est un ministère inutile. De même **la perception négative du MRAI** est constatée à l'extérieur du ministère auprès des autres ministères et des autres catégories

d'acteurs, à savoir la société civile, les syndicats, les institutions/organisations œuvrant dans le domaine de la gouvernance, les fonctionnaires et les citoyens.

Le manque d'autorité du ministère pour impulser les réformes constitue une autre remarque que nous avons faite, car il est difficile au MRAI d'intervenir auprès des autres ministères qui n'acceptent pas facilement de le voir s'impliquer dans la réforme de leur secteur, ce qui entraîne des résistances dans les changements à apporter.

Paragraphe 2 : Ciblage, spécification et vision globale de la problématique

Il sera question ici de faire ressortir la vision globale de résolution de la problématique spécifiée (B), en passant par l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base, puis le choix de la problématique et la formulation du sujet (A).

A- Inventaire des éléments de l'état des lieux, choix de la problématique et formulation du sujet

L'inventaire des éléments de l'état des lieux consiste en la détermination des atouts et des faiblesses qui seront regroupés par centre d'intérêts en vue du choix de la problématique de l'étude et de la formulation du sujet.

1-Inventaire des atouts et des faiblesses

❖ Les atouts

Ce sont :

- ✓ Ambiance de travail conviviale ;
- ✓ Contrôle de ponctualité permanent ;
- ✓ Dotation suffisante en micro-ordinateurs ;
- ✓ Existence d'un plan annuel d'activités ;

- ✓ Rapport trimestriel d'exécution des activités prévues par direction.

❖ Les faiblesses

Ce sont :

- ✓ l'insuffisance de matériels roulants et de bureaux ;
- ✓ l'insuffisance de ressources humaines ;
- ✓ une faible motivation des agents ;
- ✓ un affaiblissement de la volonté politique en faveur de la réforme administrative ;
- ✓ un faible niveau de séparation entre la politique et l'administration ;
- ✓ certains chevauchements d'attributions avec d'autres organisations ;
- ✓ la faible visibilité des actions de réformes ;
- ✓ le manque d'autorité du MRAI ;
- ✓ la perception négative du MRAI.

2- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts

Tous les problèmes ci-dessus énumérés seront regroupés sous plusieurs problématiques comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts

N°	Centres d'intérêts.	Problèmes spécifiques.	Problèmes généraux	Libellés des problématiques.
1	Valorisation du capital humain	-insuffisance de matériels roulants et de bureaux -insuffisance en ressources humaines -faible motivation des agents	Faible valorisation du capital humain du MRAI	Problématique de la valorisation du capital humain du MRAI
2	Environnement institutionnel	-affaiblissement de la volonté politique en faveur de la réforme administrative -faible niveau de séparation entre la politique et l'administration -certains chevauchements d'attribution avec d'autres organisations	Environnement institutionnel défavorable	Problématique de l'amélioration de l'environnement institutionnel du MRAI
3	Leadership	-faible visibilité des actions de réformes -manque d'autorité du MRAI -perception négative du MRAI	Faiblesse du leadership du MRAI	Problématique du renforcement du leadership du MRAI

Source : Etat des lieux

3- Choix de la problématique et formulation du sujet

Le choix de notre problématique sera orienté non seulement par le souci de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation, mais aussi par le souci d'apporter une solution aux difficultés que connaît le MRAI en matière de gestion des ressources humaines.

L'état des lieux nous a permis de dégager quatre problématiques liées à la gestion des ressources humaines. Il s'agit de la:

- ✓ Problématique de la valorisation du capital humain du MRAI ;
- ✓ Problématique de l'amélioration de l'environnement institutionnel du MRAI ;
- ✓ Problématique du renforcement du leadership du MRAI.

Le succès de toute organisation dépend de sa capacité à exercer un leadership conséquent tant à l'interne qu'à l'externe. En outre, le leadership est associé au développement d'une vision et à la gestion du changement. Le renforcement du leadership devient alors important car il va permettre au MRAI d'avoir le pouvoir et l'autorité nécessaire pour concevoir, impulser et suivre les actions de réforme auprès de tous les acteurs de développement.

Notre étude ne pouvant porter que sur une seule problématique, nous avons décidé de nous pencher sur la problématique du renforcement du leadership. Le but de cette étude est de renforcer le leadership du MRAI dans l'accomplissement de sa mission. En conséquence, notre thème est intitulé : **Contribution au renforcement du leadership du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI).**

B- Spécification de la problématique choisie et détermination de la vision globale de résolution de la problématique choisie

1) Spécification de la problématique choisie

Comment faire pour avoir un leadership performant susceptible d'apporter un changement ? C'est une question essentielle dans la gestion d'une organisation.

Le leadership du MRAI tel qu'il est exercé, ne permet guère une bonne mise en œuvre de la réforme. Il est dénué de toute utilité dans le sens où le positionnement actuel du MRAI au sein de l'appareil gouvernemental, ne facilite pas l'exercice du leadership.

Avec la généralisation de la notion de leadership aujourd'hui, il est important que le MRAI se l'approprie et en tire au maximum les avantages qui en découlent. En effet, c'est parce que le changement rend le leadership encore plus important, qu'au cours de ce genre de périodes transitoires, le leadership est nécessaire pour aider les gens concernés à accepter et à apprivoiser le changement. Le rôle du leader est alors d'encourager tant le désapprentissage que l'apprentissage. Ses tâches sont reliées de près à l'éducation, la stimulation et l'acceptation du changement par les personnes concernées. Le leader doit préparer la voie du changement et gérer habilement ce changement afin de mieux le faire accepter. Il crée pour cela des conditions qui vont aider les personnes à surmonter les obstacles qui se dressent sur leur route, au cours du processus d'adaptation.

Ici, c'est dans la capacité du MRAI à impulser la réforme au sein de l'appareil gouvernemental que se pose ce problème de leadership. Cette notion de leadership peut être définie comme la capacité de convaincre et d'influencer son organisation, son environnement, et il devient alors un élément important sur lequel l'accent doit être mis pour contribuer à une meilleure mise en œuvre de la réforme.

Ainsi, l'étude de cette problématique va nous permettre de trouver les moyens et solutions pour renforcer le leadership du MRAI afin d'accroître ses capacités en lui permettant d'avoir le poids politique requis pour susciter de larges

consensus sociopolitiques autour des réformes et les impulser afin de mener à bien celle-ci.

C'est dans l'optique d'étudier cette problématique en fixant des objectifs, en trouvant des causes, en faisant des hypothèses, et en y apportant des solutions adéquates, que nous avons décidé d'intituler notre étude : **Contribution au renforcement du leadership du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI)**.

Le leadership du MRAI doit donc être amélioré pour une réelle prise en main de la réforme au Bénin.

Les problèmes spécifiques que regroupe la problématique du renforcement du leadership dans ce contexte sont :

- ✓ la faible visibilité des actions de réformes du MRAI ;
- ✓ le manque d'autorité du MRAI ;
- ✓ la perception négative du MRAI.

C'est pour contribuer à résoudre ces problèmes spécifiques et atteindre une performance optimale dans la mise en œuvre de la mission du MRAI que nous avons choisi de contribuer à la réflexion relative au renforcement du leadership du MRAI afin d'accroître la capacité des autorités béninoises dans la réalisation de la réforme administrative et institutionnelle.

2) Vision globale de résolution de la problématique

Notre problème général se rapporte à la faiblesse du leadership du MRAI. Concernant ce problème, nous pouvons dire que la modernisation de l'administration publique repose sur la mise en place d'un leadership satisfaisant du MRAI.

En effet, la réforme administrative est une mission très délicate parce que ses acteurs devraient se préoccuper d'abord et avant tout, des circonstances et de l'état d'esprit du milieu social. Dans leurs actions, ils doivent s'efforcer de rechercher des solutions pouvant être appliquées facilement en tenant compte des réactions des agents et des citoyens face aux insuffisances administratives, en prenant en compte

leurs habitudes et leurs croyances, leurs coutumes et de leurs modèles de comportement, le plus souvent séculaires.

L'instauration d'un leadership fort, s'avère donc nécessaire pour le MRAI afin d'entraîner et d'accompagner la mise en œuvre de la réforme dans tous les secteurs en coopération avec tous les acteurs. Elle permettra de renforcer les capacités du ministère dans la mise en œuvre de la réforme auprès de tous les acteurs concernés. Ainsi, le MRAI ne serait pas seulement pertinent mais essentiel, et il faudrait lui donner les moyens de relever les défis, en n'omettant pas de lui donner le pouvoir réel d'impulser la réforme au sein du système gouvernemental. Le renforcement du leadership stratégique du MRAI devient alors primordial pour donner un nouvel élan aux différentes actions de réformes en termes d'efficacité, de résultats et de performances.

En ce qui concerne le problème spécifique n° 1 relatif à la faible visibilité des actions de réforme du MRAI, retenons qu'une meilleure visibilité des actions du MRAI doit passer par la définition préalable des conditions nécessaires pour la réalisation de cet objectif. La mise en œuvre de ces conditions doit permettre d'accroître la visibilité des actions du MRAI. En effet, il est à constater que les actions du MRAI n'ont pas une grande visibilité bien qu'elles peuvent avoir un impact direct sur la population. C'est le cas par exemple de l'inscription en ligne à l'université, qui est une action du MRAI mais qui n'est pas perçue par la population comme provenant du MRAI.

Pour le problème spécifique n°2 relatif au manque d'autorité du MRAI, il faut retenir que le ministère ne dispose pas du pouvoir qui doit lui permettre d'impulser fortement le changement. Il déploie alors une stratégie basée sur le dialogue avec quelques ministres clés, dont le ministre d'Etat chargé de la Coordination de l'Action Gouvernementale, pour susciter l'adhésion des autres ministres. La résolution de ce problème passe par la proposition d'action visant à donner plus d'autorité au MRAI.

En ce qui concerne le problème spécifique n°3 relatif à la perception négative du MRAI, il faut retenir que le MRAI est souvent perçu comme le ministère qui dérange et dont l'utilité n'est pas visible. Celui qui veut changer les

habitudes et les façons de faire en place, façons de faire qui permettent souvent à des fonctionnaires, d'abuser des citoyens et des entreprises. La résolution de ce problème spécifique se fera par la détermination des mesures à prendre en vue d'une meilleure perception du MRAI.

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en dix (10) étapes présentée de la manière suivante :

- ✓ Fixation des objectifs de la recherche ;
- ✓ Formulation des hypothèses de travail ;
- ✓ Construction du tableau de bord de l'étude ;
- ✓ Revue de littérature ;
- ✓ Choix de l'outil de mobilisation de données ;
- ✓ Choix de l'outil d'analyse des données ;
- ✓ Mobilisation des données ;
- ✓ Analyse des données ;
- ✓ Etablissement du diagnostic ;
- ✓ Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.

SECTION 2 : Cadre théorique de l'étude

Il s'agit ici d'élaborer les hypothèses (paragraphe1) et de présenter le tableau de bord de l'étude et la revue de littérature (paragraphe2).

Paragraphe 1 : Elaboration des hypothèses

A ce niveau, nous présentons les objectifs de l'étude et les hypothèses de travail.

A- Fixation des objectifs de l'étude

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

✓ **Objectif général**

Notre objectif général est de contribuer au renforcement du leadership du MRAI pour une meilleure performance dans la mise en œuvre de la réforme administrative et institutionnelle.

✓ **Objectifs spécifiques**

Ce sont ces objectifs qui nous permettront de résoudre les problèmes spécifiques. Ils consisteront à :

➤ **Objectif spécifique n°1**

Identifier les conditions pour une meilleure visibilité des actions de réforme du Ministère.

➤ **Objectif spécifique n°2**

Proposer les actions visant à donner plus d'autorité au MRAI.

➤ **Objectif spécifique n°3**

Déterminez les mesures à prendre en vue d'une meilleure perception du MRAI.

Après avoir déterminé nos objectifs, nous nous sommes interrogés sur les éventuelles causes des problèmes identifiés. Cette démarche nous a amené à émettre des hypothèses.

B- Hypothèses liées aux problèmes en résolution

Elles se présentent comme suit:

✓ **Hypothèse spécifique n° 1**

Au regard de nos observations de stages, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante : *la faible visibilité des actions du MRAI est due à l'insuffisance de communication.*

✓ **Hypothèse spécifique n°2**

Ici c'est l'hypothèse suivante qui est retenue : *le manque d'autorité a pour cause le caractère transversal du MRAI.*

✓ **Hypothèse spécifique n°3**

L'hypothèse retenue ici est la suivante : *la perception négative du MRAI, se justifie par l'obstacle que représente le MRAI en voulant changer les façons de faire en place.*

Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature

Afin de bien cerner la problématique définie, nous ferons le point de la revue de littérature existant sur les différents problèmes de notre étude(B).

Mais avant, nous allons présenter le tableau de bord de l'étude (A).

A- Tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord de l'étude réalisé ci-après, résume la problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs poursuivis ainsi que les hypothèses de travail.

Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude

<u>Niveau d'analyse</u>		<u>Problèmes</u>	<u>Objectifs</u>	<u>Causes supposées</u>	<u>Hypothèses</u>
Niveau général		Faiblesse du leadership du MRAI	Renforcer le leadership du MRAI	-----	-----
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n°1</u> Faible visibilité des actions de réformes	<u>Objectif spécifique n°1</u> Identifier les conditions pour une meilleure visibilité des actions de réformes	<u>Cause spécifique n°1</u> -inexistence d'un plan de communication -Insuffisance de communication	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> La faible visibilité des actions de réformes est liée à l'insuffisance de communication
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Manque d'autorité du MRAI	<u>Objectif spécifique n°2</u> Proposer les actions visant à donner plus d'autorité au MRAI	<u>Cause spécifique n°2</u> -Caractère transversal du MRAI -positionnement du MRAI dans l'appareil gouvernemental	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> Le manque d'autorité du MRAI est lié au caractère transversal du MRAI
	3	<u>Problème spécifique n°3</u> Perception négative du MRAI	<u>Objectif spécifique n°3</u> Déterminer les mesures à prendre en vue d'une meilleure perception du MRAI	<u>Cause spécifique n°3</u> -L'obstacle que représente le MRAI en voulant changer les façons de faire en place - non perception des résultats en termes de changement induit par les réformes	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> La perception négative du MRAI est liée à l'obstacle que représente le MRAI en voulant changer les façons de faire en place

B- Revue de littérature

La revue de littérature permet dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Nous

ferons donc le point des connaissances sur les différents problèmes spécifiques. Mais avant, il nous faut clarifier le concept de leadership relatif au problème général.

1) Clarification du concept de leadership

Pour R. **FULTON**² le leadership peut être défini comme « l'art d'influencer et de diriger les hommes dans le but d'obtenir que volontairement, ils nous accordent leur adhésion, leur confiance, leur respect et leur coopération. »

Autrement dit, c'est la tentative (réussie) de la part d'un leader (**influenceur**) d'affecter (influencer) la conduite d'un ou de plusieurs personnes (**influencées**) dans une situation donnée et vers un but déterminé par le leader.

Ce qui importe au ministère, c'est la nécessité pour les responsables de comprendre que le leadership est un comportement qui se traduit par des actes qu'ils vont poser dans leur unité de production par rapport à chaque situation.

Ces actes doivent avoir pour conséquences, d'influencer le groupe ou leurs collaborateurs et de les aider à atteindre leurs objectifs tout en amenant une plus grande satisfaction des besoins individuels.

Pour A. **DULUC** (2008)³, les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance du capital intellectuel et humain. La coopération entre les acteurs au sein d'équipes pluridisciplinaires, transversales ou en mode projet est devenue centrale. Dans ce contexte où l'humain est le pivot de l'évolution des organisations, le leadership et la confiance sont deux vecteurs qui permettent de développer le capital humain.

Ainsi la confiance est au cœur des enjeux personnels et organisationnels. Elle repose sur des fondements rationnels et émotionnels, sur des échanges contractuels et affectifs.

Le leader est pleinement concerné par ces aspects. Pour devenir un leader, la clé est de se connaître soi-même, d'être conscient de ses forces, de ses faiblesses et

² Cité par EXIGA, M. (1998) : « *Manager par les objectifs* », Editions DUNOD, Paris p.83

³ DULUC, A. (2008) : « *Leadership et confiance* », développer le capital humain pour des organisations performantes, Editions DUNOD, Paris

de comprendre les autres. Le développement du leadership est un processus de développement de soi.

Pour A. DULUC, l'enjeu du leadership et de la confiance en soi ne se situe plus seulement dans la maîtrise de techniques et de savoir faire managériaux rationnels. Bien sûr, il convient toujours de connaître son métier, les techniques, la gestion, la stratégie et bien d'autres savoirs. Mais la capacité à entraîner les autres avec soi, à leur donner envie d'avancer constitue un plus qui fait la différence. Cela ne se résume pas à une vision bien communiquée, il y a encore un autre plus. Il consiste à bien comprendre les hommes, leurs motivations profondes et à tisser avec eux des relations humaines plus riches. Cette évolution suppose des leaders capables de s'affirmer pleinement.

Pour D. **CARNEGIE** (2006)⁴, les relations humaines sont probablement le problème le plus important à résoudre, particulièrement dans les affaires. La réussite d'une organisation est due pour 15% aux compétences techniques et pour 85% aux compétences humaines, à la personnalité et aux qualités du leader.

Pour D. **HELLRIEGEL**, J. **SLOCUM** et R. **WOODMAN** (1993)⁵, la qualité du leadership, a toujours et sera probablement toujours un élément important pour les organisations.

Le leadership est le processus qui consiste à donner une vision des choses à autrui et à pouvoir traduire cette vision dans la réalité et l'y maintenir. Les façons dont les leaders tentent d'influencer les autres dépendent en partie du pouvoir dont ils disposent et de leur talent. Les leaders peuvent s'appuyer sur cinq modes de pouvoirs correspondant à autant de sources : leur légitimité, leur droit de récompenser, le droit de contraindre, le respect qui leur est dû et la compétence dont ils font preuve.

Les outils de leader, ce qui aide les dirigeants à devenir plus efficaces c'est leurs capacités de voir plus loin, la détention du pouvoir, la maîtrise de la communication et la compréhension qu'ils manifestent envers ceux qui travaillent avec eux.

⁴ CARNEGIE, D. (2006) : « *Comment trouver le leader en vous* », Poche, Paris

⁵ HELLRIEGEL D., J. SLOCUM, et R. WOODMAN (1993) : « *Le management des organisations* », De Boeck, Paris

Pour S. **SAMPLE** (2005)⁶, le véritable leadership est une vocation exigeante pour laquelle les futurs leaders doivent mobiliser ce qu'ils ont de meilleur et de plus fort en eux.

Pour lui un grand leader est d'abord un esprit ouvert, indépendant et qui ne recule pas devant la difficulté ni devant la tâche ingrate. C'est enfin quelqu'un qui se donne une ligne de conduite avec ses collaborateurs.

Il dit que le vrai leader sait que c'est à lui d'y répondre, de savoir ce qu'il doit faire sur les plans pratiques et moral. Pour lui, il n'existe pas de recette miracle pour devenir un leader efficace et encore moins un bon leader. Mais il donne quinze (15) principes qui aident à affranchir du conformisme ambiant et avoir le courage d'expérimenter de nouvelles voies.

T. **Gordon** (2005)⁷, quant à lui, insiste sur la différenciation entre les besoins du leader et de l'entreprise et ceux des membres de son équipe puis il constate que son défi principal réside dans la satisfaction de ces deux ordres de besoins. Les leaders efficaces sont à la fois des spécialistes des relations humaines, qui savent satisfaire les besoins de leurs collaborateurs et des spécialistes de la productivité, qui savent satisfaire les besoins de l'entreprise.

Pour plus de clarification, il faut souligner que dans les conversations de tous les jours le mot « leadership » est utilisé de deux façons principales :

- pour désigner le processus qui consiste à conférer une orientation à un groupe (ou à des groupes) de personnes par des moyens non coercitifs ;
- pour désigner les gens dont les rôles supposent du leadership contrairement au précédent.

Le second sens est le plus fréquent dans le langage courant aux Etats-Unis du moins selon J. **KOTLER** (1990)⁸. Dans le cadre de notre étude cependant nous utiliserons le leadership dans sa première acception, celle d'un processus (et non d'un groupe de personnes).

Ainsi nous pouvons dire qu'il n'y a pas de réforme sans leadership, car l'exercice du leadership est une condition indispensable à tout changement, à toute

⁶ SAMPLE, S. (2005), "*Devenez un grand leader*" Editions d'organisation Paris

⁷ GORDON, T. (2005) : « *Leaders efficaces : l'efficacité par la collaboration* ». Editions de l'Homme Paris

⁸ KOTLER, J. (1990) : « *Le leadership : clé de l'avantage concurrentiel* », InterEditions, Paris p.210

réforme réussie. L'incitation au changement passe alors par un leadership et une communication efficaces.

Le bon leadership ou le leadership efficace fait bouger les gens dans une direction qui correspond à leur intérêt à long terme. Il ne les entraîne pas vers un précipice. C'est ce leadership efficace qui va permettre au MRAI d'influencer le changement tant au niveau de l'appareil gouvernemental qu'auprès de tous les acteurs de la réforme.

2- Contributions antérieures au problème de faible visibilité des actions du MRAI

La visibilité c'est le caractère de ce qui est visible. Ainsi, la visibilité des actions signifie que les actions doivent être visibles pour toute la communauté et non cachées.

Y. POULIN (2009)⁹ trouve que la mise en œuvre du Répertoire des Hauts Emplois Techniques et la clarification des missions de l'Etat est de nature à donner une grande visibilité aux travaux du MRAI dans tout l'appareil de l'Etat et à accroître sa crédibilité. Pour lui le défi consiste à mettre en œuvre ces actions d'envergures en notant que la responsabilité n'en incombe pas uniquement au MRAI.

3- Contributions antérieures au problème du manque d'autorité du MRAI

L'autorité correspond au droit de pouvoir commander, d'être obéi. Elle implique les notions de légitimité, de pouvoir, de commandement, d'obéissance, et ne doit pas être confondue avec l'autoritarisme. La source de légitimité peut varier, et elle peut enfin s'exprimer selon un rapport de force ou un rapport de compétence.

⁹ POULIN, Y. (2009) : « *Analyse organisationnelle du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle de la république du Bénin* » Rapport

Le commandement, c'est l'action et l'objet de la personne qui commande, c'est-à-dire qui donne un ordre.

Dans le cadre de l'autorité, le commandement est nécessairement légitime, tant que les personnes reconnaissent le bien-fondé des ordres reçus (exécutions, planifications, préparations, etc.) elles donnent leur assentiment et obéissent.

Ce bien-fondé est évalué selon les velléités individuelles et les jugements personnels d'ordre public. De leur concordance, et de l'assentiment ou de la résignation de chacun (tacites ou explicites) le groupe obéit, conteste ou réattribue l'autorité.

Les phénomènes de volonté, d'influence, de charisme, de stratégie politique, de révolution, de parti, d'idéologie, etc. entrent en compte à mesure que le groupe prend de l'ampleur (de la famille au Peuple, en passant par le groupe d'amis, l'association, l'entreprise, l'institution ou la Nation).

Là, l'obéissance entre pleinement en compte ; elle correspond à l'attitude de la personne qui se soumet à l'autorité. Cette soumission peut être vécue comme dégradante ou saine, selon le tempérament de la personne, selon l'estime qu'elle a pour ce/celui qui fait autorité, et notamment selon la démarche de ce/celui qui fait autorité (par exemple, s'il ne glisse pas vers l'autoritarisme, s'il est respectueux, etc).

Ce sont donc les différences de tempérament, ainsi que les possibilités et les facultés de juger clairement du bien-fondé des ordres, qui permettent aux personnes de se situer par rapport à l'autorité (acceptation, résignation, refus, exécution irréfléchie, etc).

Mais l'autorité n'est pas forcément le pouvoir et le pouvoir peut ne pas avoir d'autorité. Ce qui distingue l'autorité du pouvoir, c'est que celle-là peut se faire obéir sans contrainte, tandis que celui-ci peut utiliser la force pour contraindre à l'obéissance. C'est ainsi que l'on parle de l'autorité d'un chef religieux, ou d'un expert et l'on parle du pouvoir de la police ou du juge.

Les Romains distinguaient déjà les deux notions qu'ils appelaient *auctoritas* et *potestas*, notions qui connaîtront ultérieurement un glissement sémantique pour être traduites, improprement du reste, par « pouvoir spirituel » et « pouvoir

temporel », et renvoyant aux relations souvent conflictuelles entre l’Eglise et les monarchies d’Europe médiévales.

En fait, il n'existe pas de pouvoir sans un minimum d'autorité, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de pouvoir qui ne repose que sur la force physique. Un tel pouvoir ne serait que commandement, reposant sur la contrainte par la force, et n'aurait pas d'avenir dans la mesure où, sitôt que ceux qui subissent la contrainte s'organiseront pour opposer une résistance, il sera abattu. Le pouvoir est un commandement dédoublé d'une légitimité d'où il puise l'autorité nécessaire pour réduire toute velléité de désobéissance. Ce qui fonde donc l'autorité, c'est la légitimité, c'est-à-dire une croyance intériorisée par les gouvernés et qui les fonde à obéir sans qu'ils soient contraints de l'extérieur.

La légitimité permet au pouvoir de se faire obéir par la majorité des gouvernés et c'est cette légitimité qui l'autorise à utiliser la force, si besoin est, pour faire plier un groupe d'individus ou une minorité aux règles édictées. La légitimité dans ce cas est le mécanisme (médiatisé par le pouvoir) par lequel une majorité impose des règles. Il y a une logique de force mais cette logique de force n'est opératoire que si la majorité des membres de la société partagent des opinions et des représentations auxquelles ils sont attachés. La médiation du pouvoir consiste à puiser et à mobiliser des énergies dans cette majorité pour s'imposer. Ce qui est donc important ce n'est pas la force physique que le pouvoir est capable de mobiliser pour se faire obéir, plutôt les opinions et les représentations d'où il puise sa légitimité. Car s'il est considéré comme légitime, il pourra mobiliser toute la force potentielle de ceux qui le considèrent comme tel, en vue d'une confrontation avec ceux qui lui dénie cette légitimité.

Ainsi posée, l'autorité n'est pas un attribut du chef, c'est-à-dire qu'elle ne découle pas des qualités exceptionnelles du chef. Se situant dans une relation de commandement-obéissance, comme dirait G. **BURDEAU** (1989)¹⁰, l'autorité est un phénomène social ; elle est de ce fait un phénomène institutionnel et non un phénomène individuel. La relation d'autorité apparaît dans toute société humaine, et dans tout groupe social, dès lors qu'il s'organise autour d'objectifs ou d'intérêts

¹⁰ BURDEAU, G. (1989) : « *L'autorité* », In Encyclopaedia Universalis vol 3 Paris

communs. Cette situation de groupe ayant une finalité produit une direction qui prend en charge cette finalité et à laquelle cette direction s'identifie. Les membres du groupe accordent à celle-ci leur confiance et acceptent son influence sur eux en référence de cette finalité qui est la leur.

Dans cette situation, les membres du groupe (subissant l'influence de la direction sans contrainte) ne sont pas passifs ; au contraire, ils sont actifs dans la mesure où, en reconnaissant à la direction la capacité d'exprimer et de défendre la finalité du groupe, ils en fondent l'autorité. Ce modèle d'autorité met en relation structurale trois variables importantes : des gouvernants, des gouvernés et une finalité se résumant dans les valeurs que partagent les gouvernés en tant que membres d'un groupe social donné. Des trois variables, la plus importante, c'est cette dernière. Car le contenu de la finalité du groupe ou encore la nature des valeurs idéologiques et culturelles autour desquelles s'organise le groupe social qui donnera à la relation d'autorité ses formes institutionnelles et le cadre formel de légitimation.

4- Contributions antérieures au problème de perception négative du MRAI

La perception est l'ensemble des mécanismes et des processus par lesquels l'organisme prend connaissance du monde et de son environnement sur la base des informations élaborées par ses sens. La perception a essentiellement une fonction cognitive d'interprétation des informations sensorielles¹¹. La définition proposée ici

¹¹ BLOCH et al. (1991) : « *Le grand dictionnaire de la psychologie* », Larousse, Paris

se place dans une approche cognitive, résolument constructiviste, car elle suppose une activité de traitement des informations.

Dans la perception, le sujet percevant n'est pas un spectateur passif de formes objectives.

La perception ne peut se comprendre qu'à partir de l'être vivant, de ses besoins, de ses valeurs. Ainsi, nous voyons le monde comme nous sommes, nous ne le voyons pas comme il est. Le monde perçu est tout plein de nous-mêmes. Il sourit de nos joies et grimaces de nos angoisses, ressemble à nos préjugés. Il n'est pas le monde objectif de la science.

CHAPITRE PREMIER :
REALISATION DES ENQUETES ET
DIAGNOSTIC

Dans cette partie, nous définirons la méthodologie adoptée pour la collecte des données (Section1), puis nous présenterons et analyserons les données recueillies (Section 2).

SECTION 1 : Méthodologie adoptée

Notre méthodologie comporte deux volets : l'approche empirique et l'approche théorique.

Paragraphe 1 :Approche empirique

L'approche empirique de l'étude est la mise en exergue de la méthode d'investigation envisagée à travers les outils de mobilisation et de présentation des données. Pour ce faire, nous aborderons les repères de l'enquête, les stratégies de l'enquête et la technique de dépouillement et de présentation des données.

A- Repères de l'enquête

Les repères de l'enquête sont relatifs aux objectifs de l'enquête, à l'identification de la population cible et à l'échantillonnage.

1) Objectifs de l'enquête

Nos recherches ont pour but de collecter les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses. L'enquête nous permettra donc de voir si :

- ✓ La faible visibilité des actions du MRAI ;
- ✓ Le manque d'autorité du MRAI ;
- ✓ La perception négative du MRAI.

2) Identification de la population cible

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons réalisé une enquête sur la base d'un guide d'entretien et d'un questionnaire. Le guide d'entretien a été adressé aux différentes catégories d'acteurs concernés par la réforme tandis que le questionnaire est adressé exclusivement au personnel du ministère.

3) Echantillonnage

Concernant le questionnaire, nous avons choisi un échantillon de trente cinq (35) personnes sur l'effectif des agents du ministère. Ces agents ciblés sont principalement concentrés dans les directions techniques en charge de la réforme d'une part, tandis que d'autres agents sont des directions centrales.

B- Stratégies de l'enquête

Elles sont relatives aux moyens de collecte des données.

1) Consultation d'ouvrages

Nous avons exploité les ouvrages du centre de documentation du MRAI et de la bibliothèque de l'ENAM pour collecter des informations concernant le sujet. Nous avons également lu quelques mémoires et notre cours de leadership et communication. La consultation d'ouvrages constitue également un moyen de vérification des hypothèses de recherches.

2) Conception du questionnaire et du guide d'entretien

Les outils de mobilisation de données que nous avons choisis sont le questionnaire et le guide d'entretien. Le choix des questions a été guidé par le souci

d'obtenir des personnes enquêtées les informations nécessaires à la réalisation de notre travail.

Pour ce qui est du guide d'entretien, il a pour but d'amener les différentes catégories d'acteurs qui mettent en œuvre la réforme à donner leur point de vue sur les problèmes identifiés.

C- Technique de dépouillement et de présentation des données

Le dépouillement des données issues du questionnaire de notre enquête sera réalisé manuellement et les données seront présentées sous forme de tableaux.

Paragraphe 2 : Approche théorique

Les approches théoriques retenues sont celles déjà spécifiées dans la vision globale de résolution de la problématique.

A- Approche théorique liée au problème de faible visibilité des actions du MRAI

Concernant le problème spécifique n°1, l'approche théorique retenue est basée sur une meilleure visibilité des actions du MRAI qui doit passer par la définition préalable des conditions nécessaires pour la réalisation de cet objectif.

B- Approche théorique liée au manque d'autorité du MRAI

Quant au problème spécifique n°2, l'approche théorique retenue est celle basée sur la proposition d'action visant à donner plus d'autorité au MRAI.

C- Approche théorique liée à la perception négative du MRAI

Concernant la résolution du problème spécifique n°3, elle se fera par la détermination des mesures à prendre en vue d'une meilleure perception du MRAI auprès des acteurs de la réforme.

SECTION 2 : Présentation et analyse des données

Cette section sera réservée d'une part à la réalisation, aux difficultés rencontrées et aux limites des données recueillies puis à la présentation et à l'analyse des données d'autre part.

Paragraphe 1 : Collecte et limites des données

A- Préparation et réalisation de l'enquête

La préparation de l'enquête a consisté en l'élaboration de l'outil de collecte de données qu'est le questionnaire. Mais avant d'administrer nos questionnaires, nous les avons fait valider d'abord par notre tuteur de stage afin de vérifier leur adaptation à la population cible.

La réalisation de l'enquête est l'étape de la distribution proprement dite des questionnaires aux agents et de la réalisation des entretiens

B- Insuffisances des données

Nos investigations n'ont pas été sans difficultés. La première difficulté est liée à l'indisponibilité de certains cadres du Ministère. En effet, notre enquête s'est déroulée dans une période où les agents du Ministère étaient pour la plupart en formation. Par ailleurs, en raison du temps qui nous est imparti pour le stage et la

rédaction du mémoire, nous n'avons pu récupérer la totalité des questionnaires distribués. Ce qui n'a pas été sans influence sur notre échantillonnage. Ainsi, nous n'avons pu récupérer que vingt-huit (28) questionnaires sur les trente-cinq (35) que nous avons distribués.

L'autre difficulté réside dans le caractère relatif des résultats issus du questionnaire. Elle s'explique par la manière expéditive dont certaines personnes ont répondu au questionnaire, sans prendre le temps de bien comprendre les questions. Ce qui peut influencer sur la sincérité des réponses données.

Après avoir présenté les résultats de nos enquêtes, nous allons procéder à présent à la présentation et à l'analyse des résultats ainsi qu'à la vérification de nos hypothèses de recherche.

Paragraphe 2 : Présentation, analyse des résultats et diagnostic.

Le questionnaire et le guide d'entretien ayant été les seuls outils de collecte utilisés pour nos recherches, nous présenterons ici les données recueillies qui se présentent comme suit :

A- Présentation et analyse des données relatives aux problèmes spécifiques

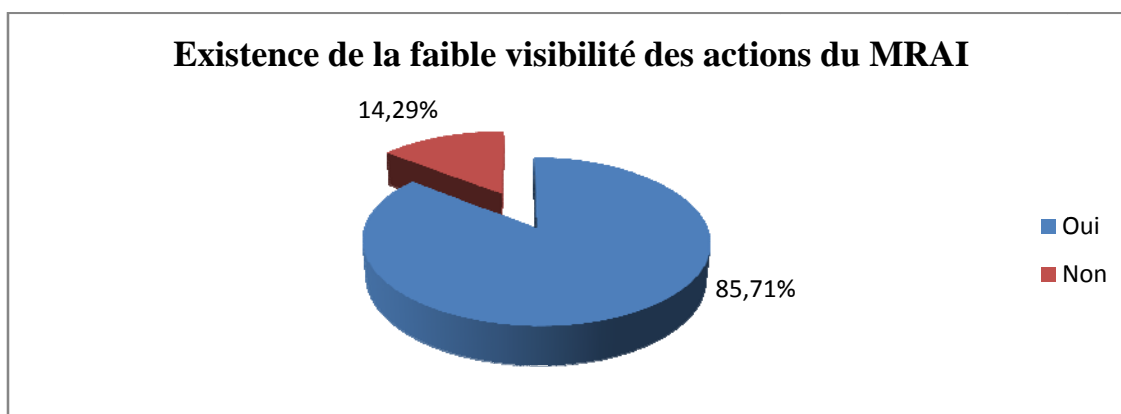
Nous présenterons ici les données recueillies auprès des enquêtés par problème spécifique.

1) Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1

Tableau n°4 : Existence de la faible visibilité des actions MRAI

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentages
Oui	24	85,71%
Non	4	14,29%

Source : Enquête



Graphique n°1 : Existence de la faible visibilité des actions du MRAI

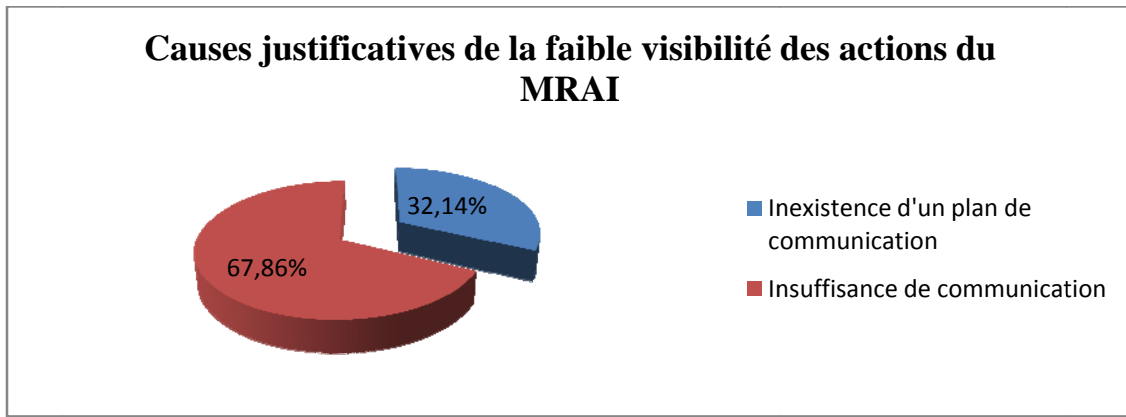
A la question de savoir si les agents du MRAI reconnaissent l'existence de la faible visibilité des actions du MRAI, on dénombre un pourcentage de 14,29% d'agents répondant par la négative et 85,71% répondant par l'affirmative. Nous leur avons alors demandé les raisons qui pouvaient justifier cela.

Les enquêtés ont répondu diversement à cette question comme l'illustrent les tableaux et graphique ci-après :

Tableau n°5 : Causes justificatives de la faible visibilité des actions du MRAI

Causes	Valeurs absolues	Pourcentages
Inexistence d'un plan de communication	9	32,14%
Insuffisance de communication	19	67,86%

Source : Enquête



Graphique n°2 : Causes justificatives de la faible visibilité des actions du MRAI.

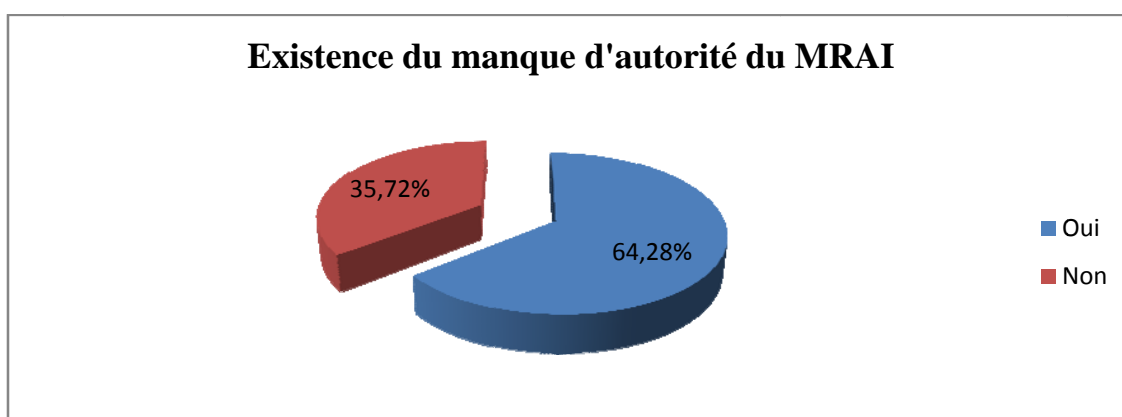
L'analyse des données obtenues ci-dessus nous permet de relever le problème crucial de la faible visibilité des actions de réformes du ministère auprès des acteurs. Les agents reconnaissent ainsi à 67,86% que le ministère ne communique pas assez sur ses activités. Cette situation a été confirmée lors des entretiens que nous avons réalisés. Certains interviewés ne savent même pas que le MRAI est l'initiatrice de certaines réformes en application dans le pays. Pour certaines personnes interviewées, le manque de visibilité des actions du ministère fait qu'elles trouvent que c'est un ministère inutile et budgétivore qu'il faut supprimer car ne servant pas à grand chose dans l'appareil gouvernemental. En définitif c'est l'insuffisance de communication de la part du MRAI sur ses activités concernant la réforme qui explique la faible visibilité des actions du ministère à l'extérieur. Cette faible visibilité des actions est constatée aussi dans le rapport : « *Analyse organisationnelle du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle de la République du Bénin* » du 30 novembre 2009, ce qui rend indispensable la prise des mesures appropriées pour une meilleure visibilité des actions du MRAI.

2) Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2

Tableau n°6 : Existence du manque d'autorité du MRAI

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentages
Oui	18	64,28%
Non	10	35,72%

Source : Enquête



Graphique n°3 : Existence du problème du manque d'autorité du MRAI

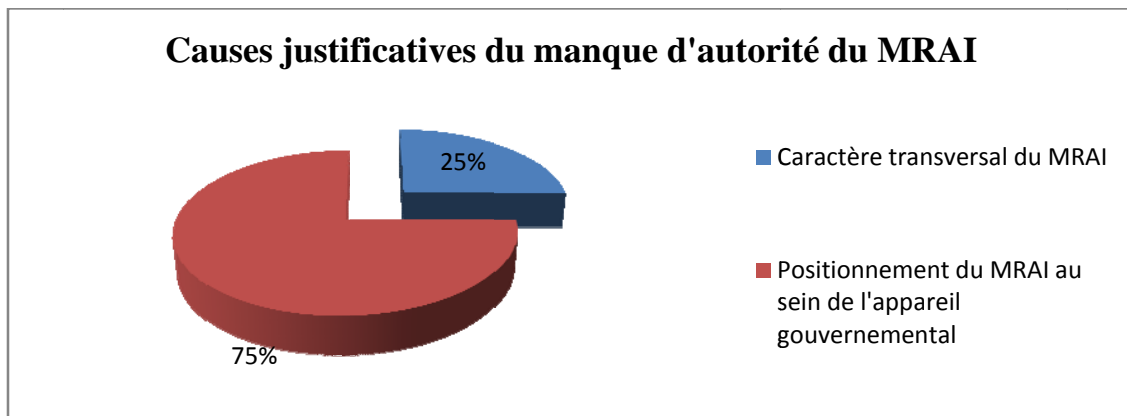
Pour la majorité des enquêtés (64,28%), le MRAI ne dispose pas de l'autorité nécessaire pour mettre en œuvre la réforme. Par contre, 35,72% pensent qu'il n'existe pas de problème de manque d'autorité du MRAI.

Quand il s'agit de connaître les raisons du manque d'autorité du ministère, les raisons sont diverses comme le montre le tableau et graphique ci-dessus.

Tableau n°7 : Causes justificatives du manque d'autorité du MRAI

Causes	Valeurs absolues	Pourcentages
Caractère transversal du MRAI	7	25%
Positionnement du MRAI au sein de l'appareil gouvernemental	21	75%

Source : Enquête



Graphique n°4 : Causes justificatives du manque d'autorité du MRAI

Au regard des différentes données recueillies, il apparaît clairement que le MRAI mérite d'avoir l'autorité qui doit lui permettre d'impulser et de conduire la réforme administrative et institutionnelle.

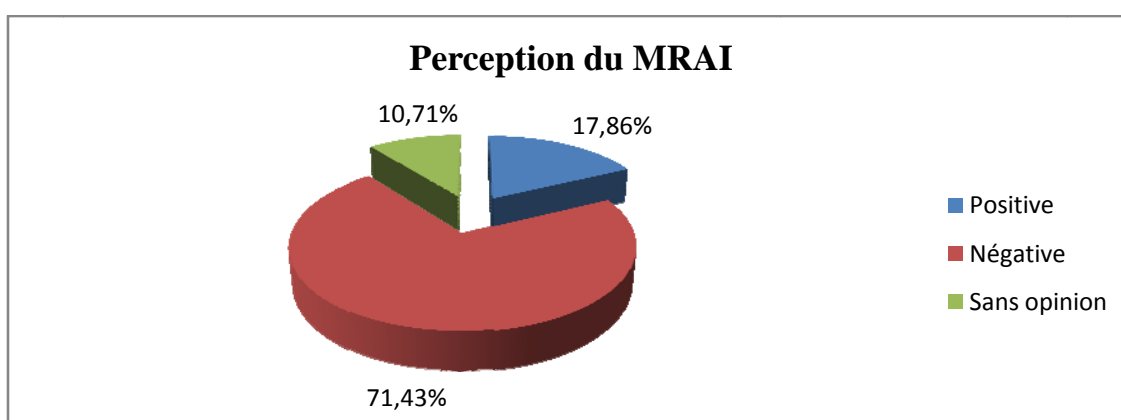
Les enquêtés ont pour la plupart relevé à 75% l'impuissance du MRAI dans l'application des réformes. Ils reconnaissent que le MRAI n'a pas le pouvoir qu'il faut véritablement pour impulser la réforme. Une situation qui ôte au MRAI le pouvoir d'intervenir dans l'application et le suivi de la réforme au niveau des ministères sectoriels qui ne lui reconnaissent pas un tel droit C'est dans cette optique que le rapport : « *Analyse organisationnelle du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle de la République du Bénin* » du 30 novembre 2009, mentionne qu'il faille donner au MRAI le pouvoir, pour qu'il puisse impulser la réforme dans le système gouvernemental. Il est alors important de donner au MRAI l'autorité indispensable pour lui, afin de renforcer son leadership naissant, et de contribuer ainsi à une implantation significative de l'esprit de la réforme dans les mœurs et les habitudes de tous les jours.

3) Présentation et analyses des données relatives au problème spécifique n°3

Tableau n°8 : Perception du MRAI par les différentes catégories d’acteurs de la réforme

Réponses	Valeurs absolues	Pourcentages
Positive	5	17,86%
Négative	20	71,43%
Sans opinion	3	10,71%

Source : Enquête



Graphique n°5 : Perception du MRAI par les différentes catégories d’acteurs de la réforme.

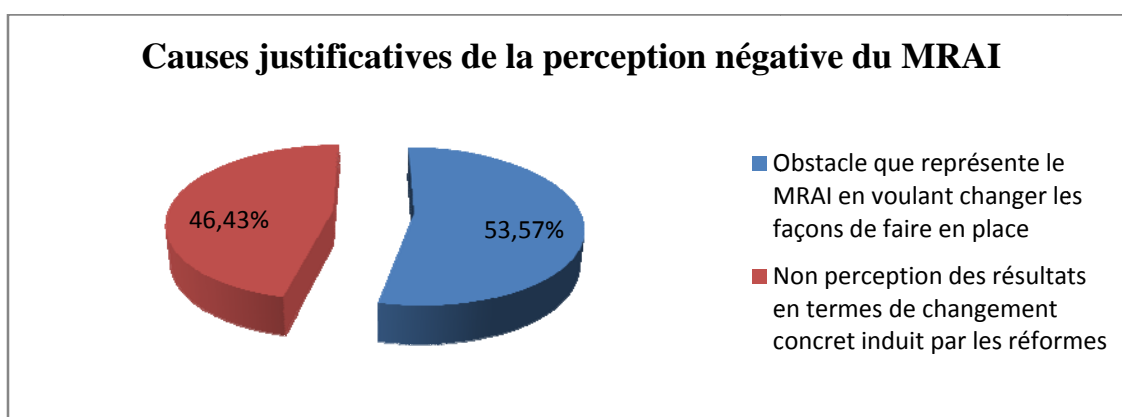
A la question de savoir quelle est la perception que les différentes catégories d’acteurs qui mettent en œuvre la réforme ont du MRAI, nous obtenons un pourcentage de 17,86% d’agents qui trouvent que le MRAI a une perception positive auprès des acteurs qui mettent en œuvre la réforme. Pour 71,43% des enquêtés le MRAI a une perception négative auprès des acteurs tandis que 10,71% des enquêtés n’ont pas tranché entre la perception positive ou négative et sont sans opinion.

En ce qui concerne les raisons qui pouvaient justifier la perception négative du MRAI, les enquêtés ont répondu diversement à cette question comme l’illustrent les tableaux et graphique ci-après :

Tableau n°9 : Causes justificatives de la perception négative du MRAI

Causes	Valeurs absolues	Pourcentage
Obstacle que représente le MRAI en voulant changer les façons de faire en place	15	53,57%
Non perception des résultats en termes de changement concret induit par les réformes	13	46,43%

Source : Enquête

**Graphique n°6**: Causes justificatives de la perception négative du MRAI

L'analyse des données obtenues nous permet de dire que le problème de la perception négative du MRAI auprès des acteurs a deux causes à savoir : l'obstacle que représente le MRAI en voulant changer les façons de faire en place et la non perception des résultats en termes de changement concret induit par la réforme qui ont recueillies respectivement 53,57% et 46,43%. De même, il ressort de nos entretiens avec certains acteurs extérieurs de la réforme que c'est plutôt la non perception des résultats en termes de changement concret qui est la cause principale de ce problème.

Yves POULIN, dans son rapport : « *Analyse organisationnelle du Ministère de la Réforme Administrative de la République du Bénin* » du 30 novembre 2009, confirme les résultats de l'enquête, en faisant ressortir aussi ces deux causes comme étant à la base de la perception négative du MRAI. L'enquête auprès des agents du ministère, nos entretiens et la revue documentaire, nous ont

permis au vue de nos résultats de prendre en considération pour la résolution de ce problème les deux causes.

B- Diagnostic

Avant d'établir le diagnostic, nous procéderons à la vérification de nos hypothèses de recherche.

1) Vérification des hypothèses

D'abord pour le problème de la faible visibilité des actions du MRAI, qui existe bel et bien, la cause la plus retenue par les enquêtés est celle de l'insuffisance de communication. Cette cause a obtenu 67,86% des réponses.

L'hypothèse n°1 selon laquelle la faible visibilité des actions du MRAI est due à l'insuffisance de communication se trouve donc totalement vérifiée.

Ensuite, concernant le problème du manque d'autorité du MRAI, la cause ayant obtenu le plus grand pourcentage est celle relative au positionnement du MRAI au sein de l'appareil gouvernemental et non son caractère transversal.

Par conséquent, l'hypothèse n°2, selon laquelle le manque d'autorité du MRAI est due à son caractère transversal n'est pas vérifiée.

Enfin, pour ce qui est du problème de la perception négative du MRAI, il ressort de nos enquêtes et analyses que les deux causes identifiées sont à l'origine du problème contrairement à notre hypothèse qui a pris en compte une seule cause à savoir l'obstacle que représente le MRAI en voulant changer les façons de faire en place. Par conséquent, l'hypothèse n°3 selon laquelle la perception négative du MRAI est liée à l'obstacle qu'elle représente en voulant changer les façons de faire en place est partiellement vérifiée.

2) Synthèse du diagnostic

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de dire définitivement que la faible visibilité des actions du MRAI est due à l'insuffisance de communication de la part du MRAI.

La vérification de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir définitivement que le manque d'autorité du MRAI s'explique par le positionnement du MRAI au sein de l'appareil gouvernemental.

La vérification de l'hypothèse n°3 nous permet de retenir définitivement que l'obstacle que représente le MRAI en voulant changer les façons de faire en place, de même que la non perception des résultats en termes de changement concret induit par les réformes sont à l'origine de la perception négative du MRAI.

CHAPITRE DEUXIEME :
APPROCHES DE SOLUTIONS ET
CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

Dans le cadre de notre étude, qui vise le renforcement du leadership du MRAI, nous nous sommes fixés des objectifs en rapport avec les problèmes spécifiques. Nous avons par la suite formulé des hypothèses dont nous avons pu juger de la justesse par des enquêtes, et l'analyse de toutes les informations réunies.

A présent, nous allons proposer des approches de solutions dans une première section d'une part, et d'autre part des recommandations visant à mieux réaliser ces solutions dans une seconde section.

SECTION 1 : Approches de solutions

Il s'agira des solutions allant dans le sens de la résolution des problèmes soulevés au cours de notre étude. Dans un premier temps nous proposerons des solutions d'ordre général (Paragraphe 1), et dans un second temps les approches spécifiques de solutions (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Approche générale de solution

Pour un réel renforcement du leadership du MRAI contribuant ainsi à une meilleure mise en œuvre de la réforme, il est nécessaire d'instaurer un leadership efficace au MRAI d'une part (A), et d'autre part de faire du MRAI un modèle dans la réalisation de la réforme (B).

A- Approche de solution pour l'instauration d'un leadership efficace

L'instauration d'un leadership efficace ne peut se faire sans la contribution des responsables hiérarchiques chargés de la réforme et des chefs de projets. En effet, il faudra faire de ceux-ci, des leaders de la réforme. Ainsi, ils doivent

développer les qualités du leader, avoir un style de leadership efficace, et améliorer leur style de leadership.

Le leader a des objectifs à atteindre et doit en rendre compte à sa hiérarchie. Parmi les moyens mis à sa disposition pour atteindre ses objectifs, le plus important est son équipe de collaborateurs et les ressources humaines qu'il doit mobiliser.

Pour ce faire il doit informer son équipe des objectifs, en clarifiant à l'attention de ses collaborateurs la mission, la vision et les résultats à atteindre. Il doit codéfinir, avec ses collaborateurs, les objectifs spécifiques à atteindre en fonction des objectifs personnels de chaque collaborateur. De même il détermine ensemble avec ses collaborateurs, les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre.

Un collaborateur doit savoir ce qu'il doit faire et comment le faire avec le plus de précision possible. Pour permettre à ses collaborateurs de réussir, il faut que le leader :

- informe ses collaborateurs de sorte que chacun de tous les acteurs concernés par la réforme, connaisse les grandes orientations du MRAI, ses moyens, ses politiques, sa déontologie en d'autres termes ce qui est permis et ce qui ne l'est pas ;
- consulte les acteurs, afin de créer un climat motivant, tout autant qu'il évite de résoudre seul tous les problèmes relatifs à la réforme ;
- éduquer et former les acteurs, car ceux-ci sont appelés à devenir de plus en plus performants.

B - Approche de solution pour faire du MRAI un modèle dans la mise en œuvre de la réforme

Le MRAI doit apparaître comme un modèle dans la mise en œuvre de la réforme. Ainsi, le MRAI doit être le premier porte parole de la réforme en mettant en exécution la réforme à son niveau, notamment en ce qui concerne par exemple, la mise en œuvre du Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) qui va contribuer à mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

Un autre exemple concerne la gestion du temps dans l'administration et à ce niveau, le MRAI doit d'abord se révéler être le champion incontesté du zéro retard avant de passer à la généralisation à toute l'administration publique. En effet, pour asseoir un leadership efficace en vue d'impulser la réforme au sein de l'administration, le MRAI doit être le meilleur élève de la réforme. Ceci s'explique par le fait que le seul moyen d'être suivi, c'est de courir devant les autres. Courir devant les autres signifie : montrer aux autres ce que l'on veut qu'ils fassent en le faisant soi-même d'abord. Le MRAI doit donner alors une image positive de la réforme en se l'appliquant à elle-même, et en donnant le bon exemple qui servira de modèle pour tous les autres acteurs de la réforme. En plus de donner l'exemple, il doit soutenir, valoriser, stimuler et guider les autres acteurs, afin qu'ils puissent réussir la réforme par sa réalisation. Ce comportement nécessite une communication permanente entre les acteurs. Le MRAI devient alors l'animateur principal de la réforme car, supervisant son application dans les différents secteurs des acteurs.

Paragraphe 2 : Approches spécifiques de solution

Il s'agira ici des approches de solutions en fonction des problèmes spécifiques n°1 (A), n°2 (B), et n°3 (C).

A- Approche de solution au problème de la faible visibilité des actions du MRAI

La question de l'amélioration de la visibilité des actions du MRAI est essentielle car, elle participe de l'accroissement et du renforcement du leadership du MRAI. Pour atteindre cet objectif du renforcement du leadership du MRAI, une communication efficace axée sur la promotion, la vulgarisation et la sensibilisation sur les activités et les actions de la réforme est indispensable. Pour ce faire, la Direction de l'Observatoire et de la Promotion des Réformes (DOPR), doit être

dotée d'un personnel aguerris pour promouvoir la réforme, ainsi que des outils nécessaires afin d'accroître sa capacité de communication et d'information en élaborant des interventions de communication externe avec tous les bénéficiaires directs et indirects de la réforme.

Ainsi, la DOPR doit avoir la responsabilité de donner une publicité adéquate aux actions de réforme qui sont mises en œuvre par le MRAI. La stratégie de communication doit être définie durant la mise en œuvre d'une réforme. Cette stratégie de communication doit utiliser un ou plusieurs des outils de communication tels que :

- les communiqués de presse ;
- les conférences de presse ;
- les dépliants et/ou brochures ;
- les lettres d'information ;
- les pages internet ;
- les articles de promotion ;
- les productions audiovisuelles.

Le renforcement des capacités de la DOPR et l'utilisation des différents outils de communication doivent permettre :

- un meilleur accès aux informations internes et externes relatives à la réforme administrative et institutionnelle ;
- une augmentation de la diffusion d'information sur la réforme administrative et institutionnelle ;
- une plus grande adhésion au mouvement de la réforme administrative et institutionnelle ;
- un accroissement de la visibilité et de la lisibilité de la réforme.

Rappelons qu'une communication efficace doit permettre au MRAI de :

- partager sa vision à long terme ;
- baliser les étapes qui mènent aux objectifs ;
- parler à tout le public et entretenir la confiance des gens.

B- Approche de solution relative au problème de manque d'autorité du MRAI

Pour résoudre le problème du manque d'autorité du MRAI sur l'appareil gouvernemental dans le cadre de la gestion de la réforme, il faudrait nécessairement revoir le positionnement du ministère au sein de la machine gouvernementale pour favoriser un leadership efficace permettant une meilleure lisibilité et efficacité de la réforme administrative et institutionnelle. Plusieurs solutions sont possibles à savoir :

- ✓ faire du MRAI un ministère d'Etat ;
- ✓ transformer le MRAI en ministère délégué à la Présidence ;
- ✓ confier le pilotage de la réforme à un haut commissariat ;
- ✓ laisser le MRAI construire progressivement sa base de pouvoir en produisant des résultats palpables et concrets ;
- ✓ donner l'impulsion et la gestion de la réforme à une structure au sein de l'appareil administratif de la Présidence.

De toutes ces solutions, c'est celle de faire du MRAI un ministère d'Etat qui nous semble la plus adéquate car elle loge la réforme au sommet de l'appareil gouvernemental, ce qui lui donnera le pouvoir et l'autorité nécessaire à la mise en œuvre de la réforme. Cela permettra au ministère d'avoir un leadership non seulement de fait, mais aussi de droit.

C- Approche de solution lié au problème de la perception négative du MRAI

Par rapport à ce problème nous préconisons que dans la gestion et l'impulsion de la réforme administrative et institutionnelle, le ministère mette l'accent sur l'augmentation des actions de réforme en priorisant les actions à fort effet d'impact

qui vont induire des résultats par des changements concrets. L'augmentation des actions et l'obtention de résultats concrets vont permettre au MRAI d'être mieux connu, et d'avoir plus de crédibilité ainsi qu'une image plus positive auprès des différentes catégories d'acteurs de la réforme.

Pour toujours donner une image positive au MRAI, l'organisation de journées portes ouvertes pourra y contribuer de manière significative. Ces journées portes ouvertes seront l'occasion pour les citoyens et tous les acteurs de venir rencontrer le personnel du MRAI et de s'informer sur le but du MRAI, ses objectifs, ses moyens, ses actions, ses réussites, ses échecs.

Mais de façon globale, pour résoudre ce problème de la perception négative du MRAI, il est nécessaire que l'approche participative soit la base de la gestion et de l'impulsion de la réforme. En effet l'approche participative va permettre à tous les acteurs de participer et de s'impliquer dans la gestion de la réforme.

Seule une réforme administrative et institutionnelle réussie, peut amener à des changements radicaux et ceci, à la condition que tous les acteurs concernés contribuent effectivement à sa réalisation en intervenant dans le processus de conception et de mise en œuvre de la réforme. Les acteurs doivent conjuguer en effet leurs efforts et leur savoir dans l'objectif d'effectuer une analyse poussée sur les problèmes, aussi bien dans le fond que dans la forme, en vue d'aboutir à une réforme répondant à leurs aspirations. De ce fait les différents acteurs concourent tous ensemble à identifier les problèmes, à collecter les aspirations, à les analyser et formuler une vision du futur ainsi qu'à adopter des stratégies pour réaliser cette vision de l'avenir à travers la mise en œuvre de la réforme administrative et institutionnelle. L'approche participative permet aux acteurs de se sentir concernés et d'adhérer à une vision commune de la réforme administrative, ainsi qu'aux stratégies adoptées dans l'optique de participer tous à sa réalisation et la concrétisation du changement désiré par tous. Par conséquent, si tous les acteurs sont impliqués dans la mise en œuvre de la réforme et qu'ils participent aux activités, ils ne pourront plus avoir une perception négative du MRAI et on assistera à moins de résistance dans sa mise en œuvre.

SECTION 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse

Il s'agira ici dans un premier paragraphe des conditions de mise en œuvre des solutions et dans second paragraphe du tableau de synthèse de l'étude.

Paragraphe 1 : Conditions de mise en œuvre des solutions

Elles sont relatives aux différentes recommandations à l'endroit des autorités ministérielles.

A- Recommandations à l'endroit de l'Etat

L'Etat doit se tenir au chevet de la réforme administrative et institutionnelle, en étant le garant de sa réalisation. Ainsi, la réussite de la réforme passe par la prise de certaines mesures visant à corriger certaines lacunes. Ces mesures à prendre sont :

- de renforcer la volonté politique de réforme ;
- de séparer les fonctions politiques des fonctions administratives et techniques en dépolitisant l'administration ;
- d'assurer la neutralité politique de l'administration ;
- de consolider la gestion de la réforme administrative et institutionnelle ;
- de clarifier les attributions pour éviter les chevauchements d'attributions ;
- de recruter les agents et cadres afin d'augmenter et de renforcer les actions de réforme ;
- d'instaurer un agenda quinquennal des actions de réforme à réaliser ;
- de créer et de promouvoir un consensus national sur la réforme.

B- Recommandations à l'endroit du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI)

Notre premier plaidoyer ici est un appel à l'autorité ministérielle pour qu'il prenne le leadership de la réforme administrative et institutionnelle au plan interne qu'externe, afin que l'impulsion et la gestion de la réforme se manifeste davantage pour créer la synergie nécessaire dans son exécution. En effet, le renforcement du leadership va permettre une accélération de la mise en œuvre de la réforme. Ainsi certaines actions doivent être menées pour accroître le leadership du MRAI dans la réalisation de la réforme. Ces actions sont :

- le renforcement des capacités opérationnelles et techniques

Il s'agira :

- de donner plus d'autonomie aux chefs de projets en les responsabilisant;
 - de nommer les assistants des chefs de projets ;
 - de doter les structures techniques en effectif suffisant pour assurer leur mission ;
 - d'élaborer et mettre en œuvre un plan de formation du personnel chargé de la réalisation de la réforme ;
 - renforcer le niveau d'engagement des membres du personnel envers la réforme ;
 - instaurer une gestion des projets axés sur les résultats à toutes les phases du cycle de vie des projets (conception, planification, mise en œuvre, suivi- évaluation).
- la création d'un site internet consacré exclusivement à l'évolution, la gouvernance, la visibilité, l'impulsion et la gestion de la réforme administrative
 - la mise en œuvre du Projet d'Appui à la Réforme Administrative (PARA)
 - la stabilisation de la gouvernance de la réforme administrative et institutionnelle

Il s'agira à ce niveau :

- d'appuyer les divers comités de pilotages de la réforme dans tous les ministères ;
- de tenir des séances d'information et de discussion relativement à la gestion de la réforme administrative et institutionnelle ;
- de fournir un appui de gestion aux structures de gouvernance de la réforme.

Paragraphe 2 : Tableau de synthèse de l'étude.

Tableau n°10 : Tableau de synthèse de l'étude

<u>Niveau d'analyse</u>	<u>Problèmes</u>	<u>Objectifs</u>	<u>Hypothèses</u>	<u>Niveaux de Vérification des Hypothèses (NVH)</u>	<u>Diagnostics</u>	<u>Approches de solution</u>	
Niveau général	Faiblesse du leadership du MRAI	Renforcer le leadership du MRAI	-----	-----		-Instauration d'un leadership efficace au MRAI -Faire du MRAI un exemple dans la mise en œuvre de la réforme	
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n°1</u> Faible visibilité des actions de réformes	<u>Objectif spécifique n°1</u> Identifier les conditions pour une meilleure visibilité des actions de réformes	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> La faible visibilité des actions de réformes est liée à l'insuffisance de communication	L'hypothèse n°1 selon laquelle la faible visibilité des actions du MRAI est due à l'insuffisance de communication est vérifiée.	La faible visibilité des actions du MRAI est due à l'insuffisance de communication de la part du MRAI.	- Une communication efficace. - Un renforcement des capacités de la DOPR et l'utilisation des différents outils de communication
	2	<u>Problème spécifique n°2</u> Manque d'autorité du MRAI	<u>Objectif spécifique n°2</u> Proposer les actions visant à donner plus d'autorité au MRAI	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> Le manque d'autorité du MRAI est lié au caractère transversal du MRAI	L'hypothèse n°2, selon laquelle le manque d'autorité du MRAI est due à son caractère transversal n'est pas vérifiée.	Le manque d'autorité du MRAI s'explique par le positionnement du MRAI au sein de l'appareil gouvernemental.	-Faire du MRAI un Ministère d'Etat.

	3	<p><u>Problème spécifique n°3</u> Perception négative du MRAI</p>	<p><u>Objectif spécifique n°3</u> Déterminer les mesures à prendre en vue d'une meilleure perception du MRAI</p>	<p><u>Hypothèse spécifique n°2</u> La perception négative du MRAI est liée à l'obstacle que représente le MRAI en voulant changer les façons de faire en place</p>	<p>L'hypothèse n°3 selon laquelle la perception négative du MRAI est liée à l'obstacle qu'elle représente en voulant changer les façons de faire en place est partiellement vérifiée.</p>	<p>L'obstacle que représente le MRAI en voulant changer les façons de faire en place de même que la non perception des résultats en termes de changement concret induit par les réformes sont à l'origine de la perception négative du MRAI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'augmentation des actions de réforme en priorisant les actions à fort effet d'impact qui vont induire des résultats par des changements concrets. - L'approche participative - L'organisation de journées portes ouvertes
--	---	---	--	--	---	--	--

CONCLUSION

La réforme administrative dans tous les pays du monde a pour but la modernisation de l'administration. Mais, il est évident que la réforme de par le monde, et particulièrement en Afrique, comme au Bénin, est confrontée à une multitude de problèmes rendant difficile sa mise en œuvre.

Notre étude sur le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle au Bénin a porté sur le renforcement de son leadership, sur la base de nos observations sur son fonctionnement. L'atteinte des objectifs de la réforme administrative et institutionnelle au Bénin demande un accroissement de son leadership. Ceci doit se faire par la résolution des problèmes spécifiques identifiés. Nous nous sommes alors intéressé aux causes de cet état de chose. Notre démarche nous a conduit à rechercher les germes du leadership peu satisfaisant du MRAI dans la gestion de la réforme administrative et institutionnelle. Nous avons ainsi pu découvrir, trois niveaux spécifiques qui représentent des étapes pour l'impulsion de la réforme, au cas où l'on déciderait d'y apporter des solutions de créativité de rigueur.

Ces niveaux spécifiques sont : la faible visibilité des actions du MRAI, le manque d'autorité et la perception négative des actions du MRAI. Ils concourent à ne pas rendre le MRAI épanoui, efficace et performant, comme l'on pourrait le souhaiter.

Face à cette situation, grâce aux prérequis inspirés de la littérature existante relative à chacun des problèmes soulevés, et à nos enquêtes sur le terrain, nous avons établi un diagnostic qui nous a servi à proposer des approches de solutions destinées à résorber quelque peu, les divers problèmes de l'étude.

Nous avons ainsi eu à identifier les conditions pour une meilleure visibilité des actions du MRAI afin de donner une lisibilité pour faciliter la connaissance de la réforme administrative et institutionnelle. Ensuite, nous avons proposé des actions visant à donner plus d'autorité au MRAI. Et enfin, nous avons déterminé les mesures à prendre en vue d'une meilleure perception du MRAI.

C'est à cela que nous nous sommes attelés tout au long de notre développement. Nous pensons que les approches de solutions ainsi que les

recommandations suggérées, loin de constituer la panacée, pourront contribuer à un renforcement du leadership du MRAI au Bénin.

Si pour nous, le renforcement du leadership du MRAI est un remède pour faire face aux défis de la réforme administrative et institutionnelle qui se posent, la façon dont sera conduite la phase de changement déterminera l'effet escompté.

Ainsi, pour un leadership efficace du MRAI, l'organisation, la gestion, le fonctionnement et l'impulsion de la réforme doivent être revus. Ces dernières actions requièrent performance et efficacité. Il est à espérer que le Projet Appui à la Réforme Administrative (PARA) qui vise à renforcer les capacités des autorités béninoises dans la réalisation de la réforme administrative, aboutisse à la réalisation de ses objectifs. Ce projet vise essentiellement une lisibilité et une efficacité accrues des actions de réforme administrative et institutionnelle du Bénin vers :

- une définition et une répartition plus rationnelles des missions et des fonctions étatiques ;
- une harmonisation et une modernisation accrues des structures et de la définition du travail ;
- l'appropriation d'une culture de service au sein de l'administration publique ;
- une gestion des ressources humaines plus stratégique, transparente, objective et équitable.

Ce renforcement du leadership est indispensable, car vue l'enjeu que représente la réforme, elle permettra de partager cette vision, de donner les orientations de celle-ci et de l'ancrer dans le temps.

En effet, la réforme administrative et institutionnelle est une œuvre de longue haleine parce qu'il s'agit d'agir sur la personne humaine et sur son comportement social. Il doit donc lui être créé un climat favorable qui la prédispose à de nouvelles formes de pensée et d'action. Il s'agit en effet d'habituer progressivement les esprits à la réforme en instaurant méthodiquement de nouvelles pratiques qui rompent durablement avec les vieilles habitudes acquises.

Pour ce faire, il faudra créer des synergies entre tous les partenaires de la réforme dans le but d'échanger informations et expériences sur les « bonnes pratiques ».

En conclusion, il est impératif que les responsables de la réforme, de même que les acteurs et les partenaires techniques et financiers, trouvent une plate-forme commune pour échanger leurs expériences sur le rôle de la réforme. Objet de ces consultations : fixer le cadre propice à l'élaboration de politiques efficaces, pertinentes et clairvoyantes pour jeter les bases d'un système de réforme administrative performant.

De même, devront être aussi pris en compte, des exemples significatifs de mise en place de réforme réussie au niveau national et international. Il s'agira, par ce biais, d'éveiller les consciences au Bénin, sur la dimension sociale qui doit aller de paire, dans une vision globale, avec l'économie, la finance et la protection de l'environnement.

Dans l'immédiat, une question se pose : « comment pouvons-nous gérer avec compétence et efficacité la réforme administrative et institutionnelle et tirer le meilleur parti de ce dont nous disposons ? ».

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages généraux

- 1- CARNEGIE, D. (2006) : « *Comment trouver le leader en vous* », Poche, Paris
- 2- DULUC, A. (2008) : « *Leadership et confiance* », développer le capital humain pour des organisations performantes, Editions DUNOD, Paris
- 3- EXIGA, M. (1998) : « *Manager par les objectifs* » Editions DUNOD, Paris p.83
- 4- GORDON, T. (2005) : « *Leaders efficaces : l'efficacité par la collaboration* ». Editions de l'Homme Paris
- 5- HELLRIEGEL D., J. SLOCUM, et R. WOODMAN (1993) : « *Le management des organisations* », De Boeck, Paris
- 6- KOTLER, J. (1990) : « *Le leadership : Clé de l'avantage concurrentiel* », InterEditions, Paris p.210
- 7- SAMPLE, S. (2005), « *Devenez un grand leader* » Editions d'organisation Paris

II- Ouvrages spécialisés

- 1- BLOCH et al. (1991) : « *Le grand dictionnaire de la psychologie* », Larousse, Paris
- 2- BURDEAU, G. (1989) : « *L'autorité* », In Encyclopaedia Universalis vol 3 Paris

III- Autre document

- 1- POULIN, Y. (30 novembre 2009) « *Analyse organisationnelle du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle de la République du Bénin* » MRAI, Cotonou

IV- Décret et arrêté

- 1- Décret n° 2006-618 du 23 novembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle.
- 2- L'arrêté n°2009-023/MRAI/DC/SGM/DPRA/SA du 20 mai 2009, portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Programmes de Réforme Administrative (DPRA)

V- Mémoire

- 1- MORA, R., (2008) « *La question de l'évaluation du rendement au Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI)* » Cycle II, MSPII

VI- Cours

- 1- Wassi LIAMIDI SALAKO (2010) « *Leadership et Communication* » Inédit

ANNEXES

Liste des annexes

Annexe n°1 : Questionnaire adressé aux agents du ministère

Annexe n°2 : Guide d'entretien en direction des différentes catégories d'acteurs mettant en œuvre la réforme

Annexe n°3 : Organigramme du Ministère de la Réforme administrative et Institutionnelle (MRAI)

ANNEXE n°1**QUESTIONNAIRE**

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de cycle II à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème « **Contribution au renforcement du leadership du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI)** », je vous prie de bien vouloir répondre aux questions suivantes.

NB : Cocher la case correspondante à votre réponse.

1- Pensez-vous qu'il y a une faible visibilité des actions du MRAI ?

Oui

Non

2- Si non justifiez votre réponse ?

.....

3- Si oui quelle (s) est (sont) la (les) raison (s) de la faible visibilité des actions du MRAI ?

L'inexistence d'un plan de communication

L'insuffisance de communication.

4- Que proposeriez-vous pour remédier à cette situation ?

.....

5- Existe-il un problème de manque d'autorité du MRAI dans l'impulsion de la réforme au sein de l'appareil gouvernemental?

Oui

Non

6- Si non pourquoi ?

.....

7- Si oui, selon vous, qu'est-ce qui justifie le manque d'autorité du MRAI ?

Le caractère transversal du MRAI

Le positionnement du MRAI au sein de l'appareil gouvernemental.

6- Quelles sont vos propositions pour résoudre ce problème de manque d'autorité du MRAI ?

.....
.....

7- Selon vous, quelle est la perception que les différentes catégories d'acteurs qui mettent en œuvre la réforme ont du MRAI ? Justifiez votre réponse ?

Positive

Négative

Sans opinion

.....
.....

8- Selon vous, quelle (s) est (sont) la (les) raison (s) la perception négative du MRAI auprès des différentes catégories d'acteurs de la réforme ?

L'obstacle que représente le MRAI en voulant changer les façons de faire en place.

La non perception des résultats en termes de changement concret induit par les réformes

9- Que proposez-vous pour la résolution de ce problème de perception négative du MRAI auprès des acteurs de la réforme ?

.....
.....

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

ANNEXE n°2**GUIDE D'ENTRETIEN**

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de cycle II à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème « **Contribution au renforcement du leadership du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI)** », nous effectuons une enquête basée sur le guide d'entretien que voici auprès des acteurs qui mettent en œuvre la réforme. Ces questions ont été choisies à titre indicatif.

- 1- Connaissez-vous la mission du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI) ?
- 2- Percevez-vous le MRAI comme exerçant un leadership dans la conception et la mise en œuvre de la Réforme Administrative et Institutionnelle (RAI) ?
- 3- Pensez-vous que le MRAI réalise efficacement sa mission ?
- 4- Le MRAI est-il pour vous le meilleur outil pour impulser la réforme ?
- 5- Pensez-vous que les actions de réformes sont visibles ?
- 6- Quelles perception avez-vous des actions de la réformes ?
- 7- Etes-vous satisfaits des actions de réformes entreprises jusque là ?
- 8- Percevez-vous le MRAI comme un ministère utile?
- 9- Comment appréciez-vous la relation MRAI et la croissance économique ?
- 10- Pensez-vous que le MRAI joue convenablement son rôle dans la mise en œuvre et le suivi de la réforme ?
- 11- Etes-vous satisfaits des résultats obtenus après quatre (4) ans d'existence du MRAI ?
- 12- Pensez-vous que le MRAI dispose des Moyens nécessaires pour accomplir sa mission ?
- 13- Etes-vous satisfaits de l'autorité qu'exerce le MRAI sur les autres ministères pour impulser la réforme ?
- 14- Pensez-vous que le MRAI exerce un leadership efficace dans la conception et la mise e œuvre de la réforme administrative et institutionnelle au sein de l'appareil gouvernemental et au près de tous les acteurs concernés ?
- 15- Quelles sont les conditions pour que le MRAI exerce un leadership efficace dans la mise en œuvre de la RAI ?

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

Annexe n°3 : Organigramme du MRAI

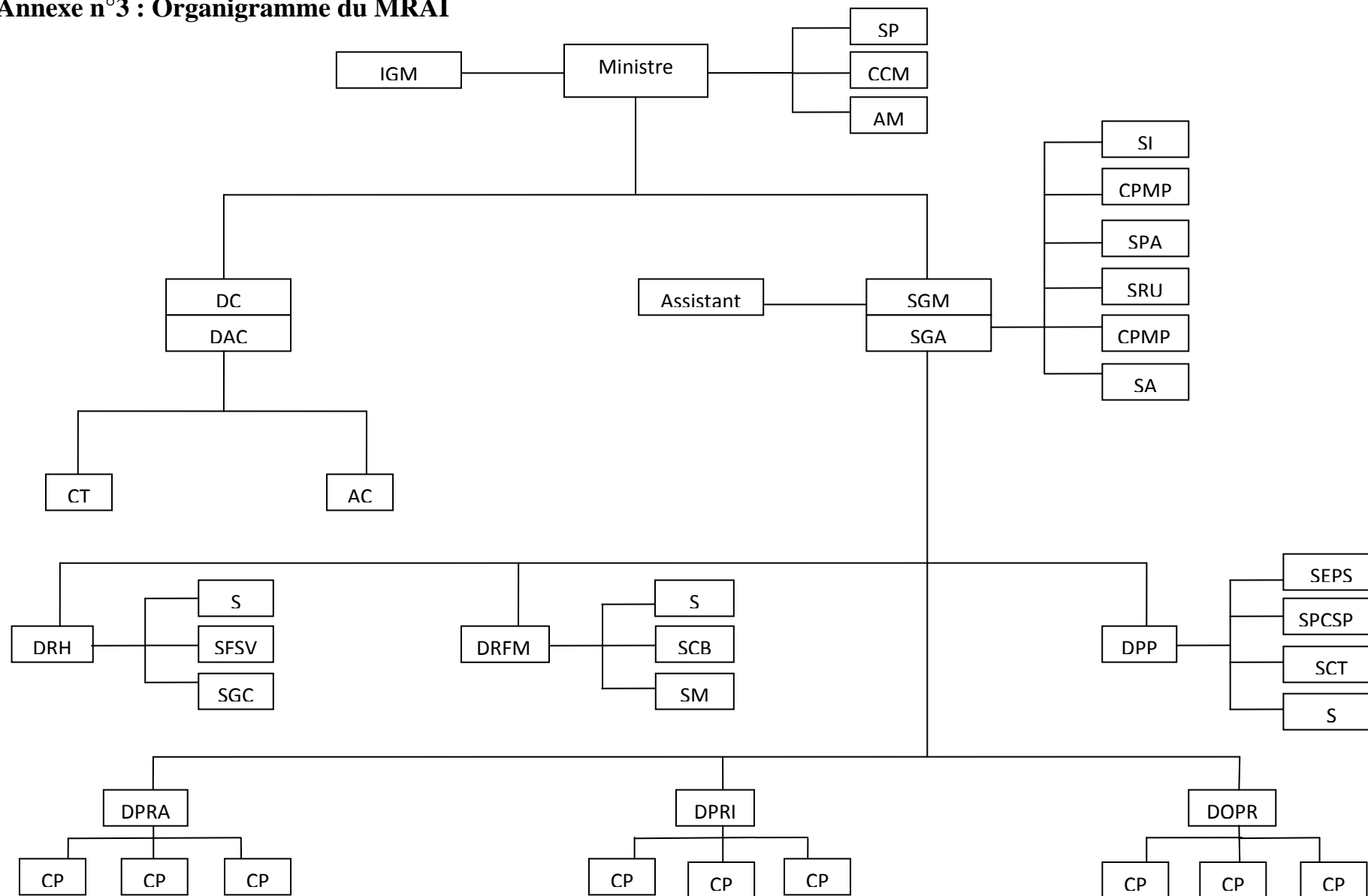


Table des matières

Titres	Pages
Identification du jury.....	i
Déclaration d’engagement.....	ii
Dédicaces.....	iii
Remerciements.....	iv
Listes des sigles et abréviations.....	v
Listes des tableaux.....	vi
Listes des graphiques.....	vii
Glossaire de l’étude.....	viii
Résumé.....	ix
Sommaire.....	x
Introduction Générale.....	1
<u>CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE DE L’ETUDE.....</u>	4
<u>Section 1</u> : Restitution des observations de stage et ciblage de la problématique.....	5
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation du cadre institutionnel et physique de l’étude : le MRAI.....	5
A- Cadre institutionnel	5
1- Historique, Missions et Attributions du MRAI.....	5
2- Ressources du MRAI.....	8
3- Structure organisationnelle	9
B- Etat des lieux sur les prestations de la DPRA/MRAI.....	10
1- Présentation de la DPRA.....	10
2- Observations de stage.....	16
<u>Paragraphe2</u> : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	18
A- Inventaire des éléments de l’état des lieux, choix de la problématique et formulation du sujet.....	18
1- Inventaire des atouts et des faiblesses	18
2- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d’intérêts.....	19
3- Choix de la problématique et formulation du sujet.....	20

B- Spécification de la problématique choisie et détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	21
1- Spécification de la problématique choisie.....	21
2- Vision globale de résolution de la problématique.....	22
<u>Section 2 : Cadre théorique de l'étude.....</u>	24
<u>Paragraphe 1 :</u> Elaboration des hypothèses.....	24
A- Fixation des objectifs de l'étude.....	25
B- Hypothèses liées aux problèmes en résolution.....	26
<u>Paragraphe 2 :</u> Tableau de bord de l'étude et revue de littérature.....	26
A- Tableau de bord de l'étude	26
B- Revue de littérature	27
1- Clarification du concept de leadership.....	28
2- Contributions antérieures au problème de faible visibilité des actions du MRAI.....	31
3- Contributions antérieures au problème de manque d'autorité du MRAI.....	31
4- Contributions antérieures au problème de la perception négative des actions du MRAI.....	34
<u>CHAPITRE PREMIER : REALISATION DES ENQUETES ET DIAGNOSTIC.....</u>	36
<u>Section 1 : Méthodologie adoptée.....</u>	37
<u>Paragraphe 1 :</u> Approche empirique.....	37
A- Repères de l'enquête.....	37
1- Objectifs de l'enquête	37
2- Identification de la population cible.....	38
3- Echantillonnage.....	38
B- Stratégies de l'enquête	38
1- Consultation d'ouvrages	38
2- Conception du questionnaire et du guide d'entretien	38
C- Techniques de dépouillement et de présentation des données	39
<u>Paragraphe 2 :</u> Approche théorique.....	39
A- Approche théorique liée au problème de la faible visibilité des actions du MRAI.....	39
B- Approche théorique liée au manque d'autorité du MRAI.....	39
C- Approche théorique liée au problème de la perception négative des actions du MRAI.....	40
<u>Section 2 : Présentation et analyse des données.....</u>	40
<u>Paragraphe 1 :</u> Collecte et limites des données.....	40

A- Préparation et réalisation de l'enquête.....	40
B- Insuffisances des données.....	40
<u>Paragraphe 2</u> : Présentation, analyse des résultats et diagnostic	41
A- Présentation et analyse des données relatives aux problèmes spécifiques.....	41
1- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1	42
2- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2.....	44
3- Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3.....	46
B- Diagnostic	48
1- Vérification des hypothèses.....	48
2- Synthèse du diagnostic.....	49
<u>CHAPITRE DEUXIEME</u> : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE	
MISE EN ŒUVRE.....	50
<u>Section 1</u> : Approches de solutions	51
<u>Paragraphe 1</u> : Approche générale de solution	51
A- Approche de solution pour l'instauration d'un leadership efficace au MRAI	51
B- Approche de solution pour faire du MRAI un modèle dans la mise en œuvre de la réforme	52
<u>Paragraphe 2</u> : Approches spécifiques de solution.....	53
A- Approche de solution au problème de la faible visibilité des actions du MRAI.....	53
B- Approche de solution au problème du manque d'autorité du MRAI.....	55
C- Approche de solution par rapport au problème de la perception négative du MRAI.....	55
<u>Section 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions et tableau de synthèse de l'étude	57
<u>Paragraphe 1</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions	57
A- Recommandations à l'endroit de l'Etat.....	57
B- Recommandations à l'endroit du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI).....	58
<u>Paragraphe 2</u> : Tableau de synthèse de l'étude.....	59
Conclusion	62
Bibliographie	66
Annexes.....	67
Listes des annexes.....	68
Annexe n°1	69
Annexe n°2	71

Contribution au renforcement du leadership du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI) 76

Annexe n°372

Table des matières73