



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

**MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II
POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME D'ADMINISTRATEUR**

OPTION :
MANAGEMENT

FILIÈRE :
MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

PROMOTION : 2010 – 2012

**CONTRIBUTION A L'AMÉLIORATION DE LA
PRATIQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL
ADMINISTRATIF DE LA COUR
CONSTITUTIONNELLE**

Réalisé et soutenu par :

Alamissi CHALLA

Sous la direction de :

Maître de stage :

Sylvain Messan NOUWATIN

Secrétaire Général
de la Cour Constitutionnelle

Directeur de mémoire :

Martin DAVOH

Administrateur
Enseignant à l'ENAM

Février 2013

IDENTIFICATION DU JURY

Président : Simon DAKO

Vice-président : Cyriaque HOUNNOU

Membre : Augustine BATCHO TCHOKPON

**L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS
ÉMISES DANS CE MÉMOIRE.**

**CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES COMME
PROPRES À LEUR AUTEUR.**

DÉDICACE

Je dédie ce travail à vous mes enfants Funny, Roselyn, Kemy, Emery et Régine.

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements à toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué de quelque manière à la réalisation de ce travail.

Une mention particulière à :

Monsieur **Martin DAVOH** qui a bien voulu accepter de diriger ce mémoire en dépit de ses multiples responsabilités ;

Monsieur **Robert S. M. DOSSOU**, Président de la Cour Constitutionnelle, pour son assistance et ses conseils ;

Monsieur **Sylvain Messan NOUWATIN**, Secrétaire Général de la Cour Constitutionnelle, pour sa contribution ;

Tout le personnel de la Cour Constitutionnelle pour leur collaboration ;

Tous les corps professoral et administratif de l'ENAM.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACDP	:	Agent Contractuel de Droit Privé
ACE	:	Agent Contractuel de l'Etat
APE	:	Agent Permanent de l'Etat
CC	:	Cour Constitutionnelle
SAF	:	Service Administratif et Financier
SAP	:	Section Administrative et du Personnel
SBBE	:	Société Béninoise d'Energie Electrique
SCC	:	Service Central du Courrier
SDP	:	Section de la Documentation et des Publications
SERJ	:	Section des Etudes et des Recherches Juridiques
SFC	:	Section Financière et Comptable
SGAPE	:	Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
SJDP	:	Service Juridique, de la Documentation et des Publications
OST	:	Organisation Scientifique du Travail
TBE	:	Tableau de Bord de l'Etude
USB	:	Universal Serial Bus

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Titres	Pages
Tableau n°1	Répartition du personnel de la CC par bloc catégoriel et par statut au 31/12/2012	8
Tableau n°2	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	24
Tableau n°3	Tableau de bord de l'étude	37
Tableau n°4	Résultat de la question sur le non respect des critères d'allocation de la prime de rendement	48
Tableau n°5	Résultat de la question sur l'inexistence de critères pertinents d'évaluation du personnel	49
Tableau n°6	Résultat de la question sur l'inexistence de cadre de concertation	51
Tableau n°7	Résultat de la question sur la non implication du personnel à la prise de décision	52
Tableau n°8	Résultat de la question sur le développement de la rumeur	54

LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES

Figures ou graphiques	Intitulés	Pages
Graphique n°1	Diagramme de répartition du personnel par bloc catégoriel	8
Graphique n°2	Avis des enquêtés sur la cause du non respect des critères d'allocation de la prime de rendement	49
Graphique n°3	Avis des enquêtés sur la cause de l'inexistence de critères pertinents d'évaluation du personnel	50
Graphique n°4	Avis des enquêtés sur la cause de l'absence de cadre de concertation	52
Graphique n°5	Avis des enquêtés sur la cause de la non implication du personnel dans la prise de décision	53
Graphique n°6	Avis des enquêtés sur la cause du développement de la rumeur	55

GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE

Efficacité : capacité d'un individu, d'une organisation ou d'un projet à atteindre les objectifs spécifiques qu'il s'est fixés.

Efficience : capacité d'une organisation ou d'un projet à atteindre ses objectifs en utilisant le moins de ressources possibles.

Evaluation : appréciation systématique et objective d'un rendement, d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

Indicateur : facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du changement.

Objectif : énoncé de résultats désirés dans un délai déterminé, un point d'arrivée. Cible à atteindre. Résultat vers lequel tend l'action de quelqu'un, d'un groupe.

Partie prenante : acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet, c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution).

Performance : résultat, effet observable et mesurable de l'effort fourni par un prestataire de service dans le sens des attentes du client et des objectifs de son institution d'appartenance. Capacité d'une institution à remplir ses missions et à produire les effets attendus.

Rendement : rapport entre un résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour le produire.

Résultat : changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet. Le résultat à court terme (au terme d'une action ou d'une activité) est appelé Extrait ou Produit.

Tableau de bord : synthèse d'informations, de structure et de contenu stables pendant une certaine période, utilisé de façon régulière pour fournir les renseignements utiles au pilotage d'une organisation ou entité.

RÉSUMÉ

Plus haute juridiction de l'Etat en matière constitutionnelle, juge de la constitutionnalité de la loi et garant des droits fondamentaux de la personne humaine et les libertés publiques, la Cour Constitutionnelle est l'organe régulateur du fonctionnement des institutions et de l'activité des pouvoirs publics. Elle s'appuie sur un Secrétariat Général pour accomplir sa mission.

Le Secrétariat Général est l'organe central de l'organisation administrative de la Cour Constitutionnelle. Il est chargé de l'administration et de la coordination de tous les services administratifs, de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières de la Cour. Il prend les mesures nécessaires à la préparation et à l'organisation des travaux techniques de la Cour. Il est dirigé par un Secrétaire Général.

Le Secrétariat Général est structuré en services qui lui permettent de remplir ses fonctions. Ces services sont animés par le personnel administratif.

En amont du travail des Conseillers, il y a tout un ensemble systématique d'activités planifiées et mis en œuvre au cœur duquel se retrouve le personnel administratif de l'Institution. Mais l'exécution de ces activités connaît quelques insuffisances qui, à terme, risquent de compromettre son efficacité. C'est ce constat qui nous a amené à réfléchir sur la problématique de l'efficacité de la pratique de motivation du personnel à travers le sujet « **Contribution à l'amélioration de la pratique de motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle** ».

La problématique retenue découle d'un problème général qui est le faible niveau de motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle, lui-même relié à cinq problèmes spécifiques.

Nous nous sommes dès lors fixé pour objectif général de contribuer à l'amélioration de la pratique de motivation du personnel administratif de l'Institution.

C'est dans cette logique que nous avons essayé d'identifier les causes de chaque problème et de formuler les hypothèses qui ont servi de base à une enquête que nous avons réalisée sur le terrain. Les résultats de cette enquête ont permis de valider les hypothèses et d'établir le diagnostic qui convient à chacun des problèmes identifiés. Nous avons enfin proposé des approches de solutions susceptibles de contribuer à l'amélioration de la pratique de motivation du personnel administratif de l'Institution et les conditions de leur mise en œuvre.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL A LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE

SECTION I : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage

PARAGRAPHE I : Présentation de la Cour Constitutionnelle

PARAGRAPHE II : Restitution des mécanismes de fonctionnement du Secrétariat Général de la Cour Constitutionnelle : état des lieux de base

SECTION II : Ciblage de la problématique

PARAGRAPHE I : Choix et spécification de la problématique

PARAGRAPHE II : Vision globale de résolution de la problématique

CHAPITRE DEUXIÈME : DU CADRE THÉORIQUE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DE L'ÉTUDE

SECTION I : Cadre théorique et méthodologique

PARAGRAPHE I : Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature

PARAGRAPHE II : Méthodologie de l'étude

SECTION II : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

PARAGRAPHE I : Des enquêtes à la vérification des hypothèses

PARAGRAPHE II : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

CONCLUSION GÉNÉRALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES



INTRODUCTION GÉNÉRALE

Il est indéniable que les organisations les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence. La motivation apparaît comme un facteur essentiel de la compétitivité, capable de relever les défis.

Par contre, l'ennui et l'insatisfaction au travail sont le symptôme d'une diminution de la motivation au travail, de comportement improductif des agents et d'une augmentation des réclamations de ceux-ci quant à l'amélioration non seulement du milieu de travail mais des tâches elles-mêmes. En effet, lorsque l'agent manque de motivation, il perd ses repères et devient anxieux face à son avenir dans sa structure. A côté du facteur statut du travail, il y a le facteur productivité qui est sans nul doute, le plus important des objectifs de toute organisation.

réformes développées depuis plus d'une décennie en management public dans notre pays reposent sur le constat partagé d'un manque d'efficacité de l'Etat, tant dans son organisation bureaucratique, que dans ses actions jugées inadaptées aux besoins des usagers.

Confrontée à une pression budgétaire croissante, dans un contexte économique marqué par la crise, la sphère publique a entrepris une modernisation progressive de son organisation et de son fonctionnement. En effet, les principales réformes budgétaires ont pour principal objectif d'encourager le passage d'une « logique de moyens » à une « logique de résultats », par une refonte complète des finances publiques.

Concernant plus particulièrement la question des ressources humaines, ces réformes devraient permettre de recourir à davantage de flexibilité, notamment en matière de rémunération. La tentative d'introduction d'un avancement au mérite dans la Fonction Publique témoigne de cette logique. En effet, sous-jacente à l'avancement au mérite, la rémunération au mérite renverrait l'image

d'une administration efficace et soucieuse de la performance de ses agents. Les bénéfices attendus s'expriment en termes de motivation au travail. Aussi, contrairement à un avancement à l'ancienneté et donc à un salaire à l'ancienneté, l'avancement au mérite et par voie de conséquence, la rémunération au mérite apparaît comme un outil à même d'accroître la motivation au travail et donc la performance des agents.

C'est dire à quel point la performance et la motivation au travail des agents de l'Administration publique préoccupe l'Etat qui a voulu par ces réformes traduire son souci de se donner de l'efficacité et d'adapter ses actions aux besoins des usagers.

En tant qu'Institution de l'Etat, chargée d'une mission de service public, la Cour Constitutionnelle n'échappe pas à cette logique de réforme et d'adaptation. C'est en vue d'apporter notre modeste contribution à cet effort que nous avons choisi de réfléchir sur le thème « *Contribution à l'amélioration de la pratique de motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle* » à travers les lignes qui suivent.



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

Ce chapitre est consacré à la présentation du cadre de l'étude et au ciblage de la problématique.

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage.

A travers cette section, nous définissons le cadre contextuel de notre étude à travers la présentation organisationnelle et fonctionnelle de la Cour Constitutionnelle. Nous faisons ensuite l'état des lieux du Secrétariat Général de la Cour Constitutionnelle qui est le cœur administratif de l'Institution.

Paragraphe 1 - Présentation de la Cour Constitutionnelle

A – Présentation générale

Ayant affirmé sa détermination de créer un Etat de droit et de démocratie pluraliste à travers le préambule de la Constitution du 11 décembre 1990, le peuple béninois s'est donné à cet effet, entre autres institutions, la Cour Constitutionnelle. Elle est présentée ici aussi bien à travers son historique, ses missions, ses attributions que ses ressources tant humaines que matérielles.

❖ – Historique, missions et attributions de la Cour

▪ Historique

L'historique Conférence des forces vives de la Nation de février 1990, en ouvrant une nouvelle ère de Renouveau démocratique a décidé d'organiser désormais un régime de séparation et de limitation des pouvoirs à travers l'instauration d'institutions qui interagissent les unes sur les autres de manière à assurer et garantir la protection des droits fondamentaux de la personne ainsi que des libertés publiques.

Fruit de la volonté du peuple souverain qui a réaffirmé son opposition à tout régime politique fondé sur l'arbitraire et la dictature, la Cour Constitutionnelle est l'une des institutions instaurées pour organiser un régime

de séparation et de limitation des pouvoirs.

Installée le 07 juin 1993, la Haute Juridiction a pour vocation à être une véritable gardienne de la Constitution et du respect des lois de la République.

Juge de la constitutionnalité, la Cour Constitutionnelle est censée œuvrer à l'enracinement de la démocratie à travers ses missions de contrôle de la régularité du référendum ou de l'élection du Président de la République et du juge du contentieux de l'élection des membres de l'Assemblée Nationale.

Les missions et attributions qui lui sont dévolues en font en principe la cheville ouvrière de l'édification de l'Etat de droit au Bénin.

▪ Missions, attributions et composition de la Cour

Aux termes de l'article 114 de la Constitution du 11 décembre 1990 : « *La Cour Constitutionnelle est la plus haute juridiction de l'Etat en matière constitutionnelle. Elle est juge de la constitutionnalité de la loi et elle garantit les droits fondamentaux de la personne humaine et les libertés publiques. Elle est l'organe régulateur du fonctionnement des institutions et de l'activité des pouvoirs publics.* »

La Cour Constitutionnelle est composée de sept membres dont quatre sont nommés par le Bureau de l'Assemblée Nationale et trois par le Président de la République pour un mandat de cinq ans renouvelable une seule fois. Aucun membre de la Cour Constitutionnelle ne peut siéger plus de dix ans. La Cour Constitutionnelle comprend :

- trois magistrats ayant une expérience de quinze années au moins dont deux sont nommés par le Bureau de l'Assemblée Nationale et un par le Président de la République.
- deux juristes de haut niveau, professeurs ou praticiens du droit, ayant une expérience de quinze années au moins nommés l'un par le Bureau de l'Assemblée Nationale et l'autre par le Président de la République.

- deux personnalités de grande réputation professionnelle nommées l'une par le Bureau de l'Assemblée Nationale et l'autre par le Président de la République.

Les membres de la Cour Constitutionnelle sont inamovibles pendant la durée de leur mandat.

La Cour Constitutionnelle statue obligatoirement sur :

- la constitutionnalité des lois organiques et des lois en général avant leur promulgation ;
- les Règlements Intérieurs de l'Assemblée Nationale, de la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication et du Conseil Economique et Social avant leur mise en application, quant à leur conformité à la Constitution ;
- la conformité des lois et actes réglementaires censés porter atteinte aux droits fondamentaux de la personne humaine et aux libertés publiques et en général, sur la violation des droits de la personne humaine ;
- les conflits d'attributions entre les institutions de l'Etat.

Elle veille à la régularité de l'élection du Président de la République ; examine les réclamations, statue sur les irrégularités qu'elle aurait pu, par elle-même relever et proclame les résultats du scrutin. Elle statue, en cas de contestation, sur la régularité des élections législatives. Elle fait de droit partie de la Haute Cour de Justice à l'exception de son Président.

Tout citoyen peut saisir la Cour Constitutionnelle sur la constitutionnalité des lois, soit directement, soit par la procédure de l'exception d'inconstitutionnalité invoquée dans une affaire qui le concerne devant une juridiction.

❖ Ressources de la Cour Constitutionnelle

▪ Ressources Humaines

La Cour Constitutionnelle emploie diverses catégories d'agents à statuts variés. Comme cela se dégage à travers le tableau ci-dessous, l'effectif du personnel à la Cour Constitutionnelle se répartit en Agents Permanents de l'Etat (APE), en Agents Contractuels de l'Etat (ACE) et en Agents Contractuels de Droit Privé (ACDP).

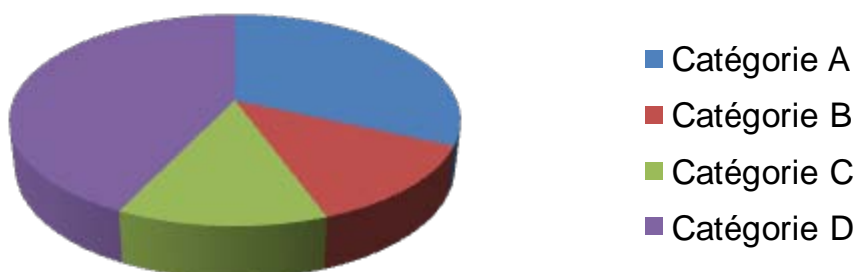
Tableau n° 1 : Répartition du personnel par bloc catégoriel et par statut

Catégories	Effectifs			Totaux	Pourcentage
	APE	ACE	ACDP		
A	13	02	05	20	31,75
B	06	-	02	08	12,70
C	05	-	03	08	12,70
D	10	-	17	27	42,85
Totaux	34	02	27	63	100

Source : Section Administrative et du personnel (SAP)

Le diagramme de répartition du personnel se présente comme suit :

Graphique n°1 Diagramme de répartition du personnel par bloc catégoriel



Source : Enquêtes personnelles

▪ **Ressources financières et matérielles**

Les crédits nécessaires au fonctionnement de la Cour sont inscrits au budget national. Compte tenu de sa position stratégique en matière de consolidation de l'Etat de droit et de l'enracinement de la démocratie, la Cour peut bénéficier de l'appui technique, matériel et financier des partenaires techniques et financiers pour la mise en œuvre de ses plans d'actions. Elle a donc la possibilité de mobiliser des ressources extrabudgétaires.

Outre les immeubles qui l'abritent, le matériel roulant, le parc informatique, le mobilier de bureau et autres matériels en constituent les ressources matérielles.

Après avoir énoncé sa mission, sa composition et ses attributions, il sera procédé à une présentation générale de la Cour Constitutionnelle à travers ses structures et leur fonctionnement.

B - La structure organisationnelle de la Cour Constitutionnelle

L'organisation et le fonctionnement de la Cour Constitutionnelle sont déterminés par le Règlement Intérieur de l'Institution et le Décret n° 94-012 du 26 janvier 1994 portant attributions, organisation et fonctionnement de son Secrétariat Général.

La Cour Constitutionnelle comprend les structures ci-après :

❖ Le cabinet du Président de la Cour Constitutionnelle

Il est animé par :

- un Directeur ou d'une Directrice de Cabinet ;
- un Secrétaire ou d'une Secrétaire Particulier (ière) ;
- un Chef de Protocole.

❖ - Le Secrétariat Général de la Cour Constitutionnelle

Le Secrétariat Général est l'organe central de l'organisation administrative de la Cour Constitutionnelle. Il est dirigé par un Secrétaire Général nommé par un Décret en Conseil des Ministres sur proposition du Président de la Cour Constitutionnelle.

Le Secrétariat Général comprend :

- le Service Administratif et Financier ;
- le Service Juridique, de la Documentation et des Publications ;
- le Service Central du Courrier.

Notre stage s'est déroulé dans le Service Central du Courrier.

Paragraphe 2 : Restitution des mécanismes de fonctionnement du Secrétariat Général de la Cour Constitutionnelle : Etat des lieux de base

La restitution des mécanismes de fonctionnement de la Cour sera faite à travers l'exposé des attributions des services du Secrétariat Général de la Cour, afin de faire ressortir les problèmes posés par leur mise en œuvre.

A - Fonctionnement des services du Secrétariat Général

Il s'agira d'aborder ici le fonctionnement des services du Secrétariat Général de la Cour et les observations de stage.

1 - Fonctionnement des services du Secrétariat Général

Placé sous l'autorité directe du Président de la Cour Constitutionnelle, le Secrétariat Général est chargé de l'administration et de la coordination de tous les services administratifs, de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières de la Cour.

En outre, il prend les mesures nécessaires à la préparation et à l'organisation des travaux techniques de la Cour.

Une organisation conséquente est nécessaire pour atteindre ces objectifs. Ceci explique l'existence des différents services placés sous l'autorité du Secrétariat Général.

❖ **Le Service Administratif et Financier**

Le Service Administratif et Financier a pour mission d'assurer l'organisation administrative de la Cour. A ce titre, il est chargé :

- de la gestion, de l'utilisation rationnelle du personnel en service à la Cour Constitutionnelle en liaison avec le Ministère de la Fonction Publique, le Ministère des Finances ou tout autre ministère ;
- de l'élaboration de l'avant-projet de Budget de la Cour et du suivi de la procédure budgétaire ;
- de l'inventaire et de la centralisation des moyens matériels, humains et financiers,
- de l'entretien, la garde et la conservation du matériel alloué à la Cour ;
- de la gestion du stock du matériel et des fournitures.

Le SAF est structuré en deux sections. Il s'agit de la Section Administrative et du Personnel et de la Section Financière et Comptable.

▪ **La Section Administrative et du Personnel**

La Section Administrative et du Personnel est chargée de l'administration, de la gestion et de l'utilisation du personnel de la Cour.

▪ **La Section Financière et Comptable**

La Section Financière et Comptable est chargée de la gestion financière et comptable de la Cour Constitutionnelle. A cet effet :

- elle participe à l'élaboration de l'avant-projet du budget de la Cour ;
- elle tient à jour la comptabilité de la gestion financière et matérielle de la Cour (livres, journaux, compte de gestion etc.) ;

- elle centralise les besoins matériels de tous les services, procède aux achats des fournitures et à la réparation du matériel ;
- elle gère le stock du matériel et des fournitures.

❖ **Le Service Juridique, de la Documentation et des Publications**

Le Service Juridique, de la Documentation et des Publications a pour mission de conduire toutes études et recherches à caractère constitutionnel et juridique nécessaires à l'information des Membres de la Cour Constitutionnelle.

A ce titre :

- il tient à jour toute documentation tant nationale qu'étrangère en matière constitutionnelle et juridictionnelle ;
- il est chargé de la publication des actes de la Cour Constitutionnelle ;
- il propose des abonnements aux publications spécialisées tant nationales qu'étrangères.

Le Service Juridique, de la Documentation et des Publications a pour subdivisions :

- la Section des Etudes et des Recherches Juridiques et
- la Section de la Documentation et des Publications.

▪ **La Section des Etudes et des Recherches Juridiques**

La Section des Etudes et des Recherches Juridiques est chargée de mener toutes les études et recherches en Droit et en Jurisprudence nécessaires à l'information des Membres, du Secrétariat Général de la Cour tant au niveau du Droit national, du Droit pratiqué dans les Etats Africains que du Droit International. A cet effet :

- elle fait des recherches sur toute question d'ordre juridique qui lui est soumise par les Membres ou le Secrétariat Général de la Cour ;
- elle attire l'attention des Membres ou du Secrétariat Général de la Cour sur toutes questions susceptibles de les éclairer.

▪ La Section de la Documentation et des Publications

La Section de la Documentation et des Publications est chargée de la recherche, de la conservation et de l'exploitation de toute documentation tant générale que spécialisée nécessaire à la formation et à l'information des Membres et du Secrétariat Général de la Cour Constitutionnelle.

Elle constitue une banque de données. Elle assure en outre la conservation, la publication et la diffusion des actes de la Cour Constitutionnelle.

❖ Le Service Central du Courrier

Placé sous l'autorité du Secrétaire Général, le Service Central du Courrier est chargé :

- de la réception, de l'enregistrement du courrier ordinaire qu'il soumet au visa du Secrétaire Général avant présentation au Président de la Cour Constitutionnelle ;
- de la ventilation de ce courrier ;
- de la réception et de l'envoi des messages téléphonés ;
- de la présentation du "Courrier Départ" à la signature ou au visa du Président de la Cour Constitutionnelle ou du Secrétaire Général ;
- du classement, de la conservation des fichiers, des cahiers et archives du courrier "Arrivée" et "Départ" ;
- de toutes autres tâches de secrétariat à lui confiées par le Secrétaire Général.

Aussi bien nos observations personnelles que les entretiens avec les chefs de services/sections et le personnel relevant de ces services et sections ont révélé l'existence de difficultés liés au fonctionnement des services.

2 - Observations de stage

Durant notre stage, les observations que nous avons faites en ce qui concerne la motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle s'articulent autour des aspects et pratiques ci-après :

- la pratique de formation ;
- la pratique d'allocation des primes et indemnités ;
- la pratique d'évaluation ;
- la participation du personnel à la prise de décision ;
- les conditions de travail.

❖ La pratique de formation

La formation est un ensemble de méthodes et techniques visant à faire acquérir à une personne ou à un groupe de personnes, des connaissances (savoir), des compétences et habiletés (savoir-faire) et des comportements et attitudes (savoir-être) afin de la ou les rendre apte(s) à exercer des fonctions pour créer des richesses.

C'est un moyen pour l'entreprise ou le service d'adapter ses ressources humaines à une évolution technologique ou professionnelle, à la consolidation de l'existant ou à un besoin de développement futur.

Dans sa mise en œuvre, elle doit reposer sur une politique de formation qui définit les grandes orientations de l'organisation en matière de formation.

▪ La politique de formation

La politique de formation est un document à l'intérieur duquel sont consignées l'ensemble des orientations visant à mener les actions de formation dans une structure. Elle porte tous les axes essentiels qui vont orienter les décisions et la gestion de la formation. C'est ce qui a fait dire à Marullo que « la politique de formation est l'ensemble des intentions, des objectifs et des principes directeurs exprimés par la direction générale en matière de formation,

en vue d'orienter les actions en la matière de tous les cadres et collaborateurs de l'entreprise ».

L'existence d'un texte de politique favorise l'introduction et le maintien d'un certain degré de cohérence au plan de la coordination des décisions et des actions de façon à éviter le favoritisme ou l'arbitraire au plan de l'exercice des droits et des prérogatives de direction.

Elle sert de base à l'élaboration du plan de formation qui est un document dans lequel sont organisées et planifiées, les différentes actions de formation retenues après l'analyse des besoins.

Le cadre réglementaire de la formation professionnelle continue dans les Ministères et Institutions est défini par l'ensemble des textes (décrets, arrêtés et décisions) qui y organisent la formation.

A la Cour, il n'existe pas de document ou d'acte qui consacre les grandes directives en matière de formation du personnel et pouvant tenir lieu de politique de formation. Malgré cela, des formations sont organisées.

Conclusion séquentielle : on peut conclure à l'inexistence d'une politique de formation du personnel administratif de la Cour.

▪ L'identification des besoins de formation

L'identification des besoins résulte de la comparaison des référentiels de métiers actuels et futurs en vue de mettre en évidence les besoins de formation. Cette approche globale des besoins en formation peut être complétée par une approche centrée sur les besoins des agents grâce aux entretiens individuels.

A la Cour, il n'existe pas de pratique formelle consacrée d'analyse de besoin de formation. C'est lorsque la Cour reçoit des offres de formation de ses partenaires techniques qu'elle procède à l'identification et à la désignation de candidats potentiels.

La désignation des candidats potentiels se fait sur la base des critères liés à la qualification initiale ou l'occupation actuelle et éventuellement aux retombées de la formation.

Lorsqu'il s'agit du critère relatif à la qualification, la désignation se fait en tenant compte de la formation de base de l'agent à former. Dans ce cadre, lorsque le thème de la formation est connu ou indiqué, on procède à la désignation de l'agent ayant une qualification correspondant au thème.

Cette pratique a permis de constater que l'agent désigné pour participer à la formation ne trouve pas toujours son compte. La formation se révèle souvent en deçà de ses connaissances pour l'agent de la catégorie A notamment.

Par ailleurs, la désignation se fait en tenant compte du poste actuel occupé par la personne à désigner.

Quant aux critères liés aux retombées de la formation, ils résultent souvent de la volonté du supérieur hiérarchique de récompenser la bonne conduite et la conscience professionnelle de l'agent.

En d'autres termes, en l'absence d'offre de formation, il n'y a pas d'actions de formation.

Il n'y a pas d'entretiens individuels centrés sur les besoins en formation des agents pour permettre de cerner les besoins réels au niveau de chaque service.

Conclusion séquentielle : Il n'existe pas une pratique rationnelle d'identification des besoins de formation à la Cour.

- Elaboration du plan de formation

Le plan de formation est la traduction formalisée de la politique de formation. Elle représente l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur en fonction des objectifs économiques, technologiques et sociaux de l'organisation et dans un cadre budgétaire bien défini.

Tenant compte du fait que d'une part, les actions de formation qu'organise la Cour ne résultent que des offres de formation des partenaires qui sont pour la plupart des actions de formation qualifiante, et que d'autre part, il n'existe pas de pratique d'identification de besoins, on déduit aisément pourquoi la Cour ne dispose pas d'un plan de formation.

Conclusion séquentielle : il n'existe pas de plan de formation à la Cour Constitutionnelle.

❖ **La pratique d'allocation des primes et indemnités**

Les primes et indemnités sont des éléments de la rémunération qui se définit comme l'ensemble des avantages matériels qui découlent de la relation d'emploi. La rémunération représente la contrepartie du travail effectué et peut être en nature ou en espèces.

Au nombre des catégories de primes dont bénéficie le personnel figure la prime de rendement. Conformément aux dispositions réglementaires, le montant de cette prime est déterminé par la note mensuelle donnée à l'agent par son chef de service sous le contrôle du Secrétaire Général.

Mais dans la pratique, ce montant ne varie pas et il reste dû tant que l'agent n'est pas en congé ou qu'il ne bénéficie pas d'une autorisation d'absence, quel que soit son rendement.

La prime de rendement est donc liée à la présence de l'agent et non à la productivité de celui-ci.

Conclusion séquentielle : non respect des critères d'allocation de la prime de rendement.

❖ **L'évaluation du personnel**

L'évaluation ou l'appréciation du rendement, est l'acte par lequel un responsable hiérarchique apprécie le rendement de ses subordonnés.

C'est une appréciation sur un fait, une activité, pour mesurer le degré d'assimilation d'une part, et pour quantifier l'exécution d'une tâche d'autre part, afin de mieux cerner la performance qu'a le sujet qui fait l'objet de cette évaluation. Elle apparaît donc comme une pratique de motivation pour le travailleur.

A la Cour, seule la notation des Agents Permanents de l'Etat est pratiquée. En effet, la notation est une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères liés :

- aux aptitudes professionnelles ;
- aux qualités de l'agent ;
- et à la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.

Ainsi définie, la notation comporte deux éléments qui doivent être cohérents :

- une note chiffrée variant de 0 à 20 ;
- une appréciation littérale.

Il importe de souligner que le système d'appréciation des performances du personnel administratif APE en usage actuellement à la Cour Constitutionnelle, est celui de la notation institué par l'article 52 de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant SGAPE modifiée par la loi n° 98-035 du 15 septembre 1998. Aux termes des dispositions de l'article 52 du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat, « Tout APE en activité ou en détachement, fait l'objet chaque année, à partir du 15 août, d'une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l'emploi occupé et sur son aptitude à exercer l'emploi du grade supérieur ». Cette appréciation s'effectue annuellement sur un imprimé intitulé « bulletin individuel de notes ». Cet imprimé comporte trois grandes parties : l'identification de l'agent, l'historique de carrière, les propositions de note.

Les critères d'appréciation varient d'une catégorie d'Agent à l'autre.

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

Les difficultés soulevées lors de la mise en œuvre de la notation du personnel sont liées :

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

Le système d'appréciation des performances du personnel administratif ACE est celui de l'évaluation, institué par l'article 70 du Décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat. Sa mise en œuvre ne pose pas moins de difficultés que la notation des APE.

Conclusion séquentielle : pratique de notation non pertinente du personnel administratif (APE) et mécanisme d'évaluation non pertinent des autres catégories d'agent (ACE et ACDP).

La participation du personnel à la prise de décision

La participation du personnel à la prise de décision ne peut se réaliser qu'à travers un système de communication approprié. En effet, un système de communication est l'ensemble des outils et moyens mis en place pour assurer l'information et la communication au sein d'une organisation. Lorsqu'il est bien organisé, il constitue une source précieuse de motivation pour le personnel.

À la Cour Constitutionnelle, en dehors des réunions ou assemblées générales pour la préparation ou l'évaluation d'événements d'envergure tels que l'organisation des élections présidentielles ou législatives, les congrès internationaux, etc. pour la réussite desquels une mobilisation du personnel administratif est indispensable, il n'y a pas de cadre de concertation entre le personnel administratif et la hiérarchie.

Il n'existe pas d'organisation de rencontres périodiques entre les agents, les chefs de sections et les chefs de services en vue de permettre d'échanger sur les difficultés liées à la gestion quotidienne des activités de leurs unités. Cette situation se traduit par une absence du personnel lors des prises de décisions.

En l'absence d'un cadre de concertation ou d'échange, les rumeurs ont tendance à prendre le pas sur l'information. Cela n'entretient pas la confiance et la qualité des relations humaines.

Conclusion séquentielle : le système de communication à la cour est peu motivant.

❖ Les conditions de travail

D'une façon générale, on définit les conditions de travail comme l'ensemble des éléments directement et indirectement reliés au travail et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non par la société ou la structure et désirable ou non par le salarié ou l'agent.

Quand on traite des conditions de travail, il est essentiel de savoir si celles-ci sont bonnes ou non, si elles s'améliorent ou si elles se détériorent.

Notre étude s'intéressera au cadre de travail, aux matériels et équipements de travail.

▪ **Le cadre de travail**

Le cadre de travail regroupe l'ensemble des locaux affectés à l'exploitation du service. On y classe les bureaux, les salles de réunions, les magasins, les halls ou salles d'attente, les parkings, les toilettes, les cours intérieures ainsi que les dépendances que sont la climatisation, la ventilation, l'aération, l'éclairage et l'environnement.

A la Cour, indépendamment de leur étroitesse, les bureaux sont bien équipés et climatisés. Ils sont, d'une façon générale, étroits surtout lorsqu'il y est affecté plus d'un agent. Mais ils disposent des commodités nécessaires (la climatisation, la ventilation, l'aération, l'éclairage..).

L'exiguïté de la salle de réunion de la Cour Constitutionnelle ne permet pas à tout le personnel administratif d'y tenir en cas d'assemblée générale.

Ce problème d'exiguïté se note aussi au centre de documentation bien qu'une partie du rayonnage ait été déplacée dans un magasin. Le personnel administratif du centre n'a pas de bureaux et est obligé de partager le local qui abrite les rayonnages avec les usagers, clients du centre.

Faute d'espace suffisant, les rangements dans le magasin d'archivage ainsi que dans les magasins de stockage des fournitures de bureau, d'accessoires et de matériels d'équipement ne respectent pas les normes.

En raison de son exiguïté, l'espace aménagé pour le des _ ne couvre qu'une modique part des besoins de stationnement. C'est dans ces conditions que la cour intérieure est mise à contribution pour le stationnement des véhicules.

Il y a une insuffisance notoire de salles de toilettes. A titre illustratif, pour huit bureaux dont plus de la moitié sont partagés par deux voire trois agents, répartis entre le Service Central du Courrier, la Section des Etudes et des

Recherches Juridiques et la Cellule Informatique, il n'existe qu'une seule toilette rarement entretenue de surcroît.

Les toilettes sont mal entretenues de façon générale.

Dans la plupart des cas, les couloirs tiennent lieu de salles d'attente.

Conclusion séquentielle : Le cadre de travail est peu satisfaisant.

▪ **Le matériel et les équipements de travail**

On appelle équipement de travail tout matériel qui permet à un agent de pouvoir exercer son activité professionnelle. C'est en général les machines, les outils, les appareils et les équipements qui permettent de mener à bien le travail que l'on confie à un agent.

S'agissant du **matériel informatique**, nous avons constaté que tous les services sont dotés d'outils informatiques, ce qui se traduit par une dotation suffisante en micro-ordinateurs dans tous les bureaux et constitue une force pour la Cour Constitutionnelle. La connexion de tous les bureaux au réseau Internet a particulièrement retenu notre attention.

Toutefois, il y a lieu de faire remarquer :

- la sous exploitation du parc informatique et de la connexion au réseau internet qui se traduit par l'inexistence d'un réseau intranet. Comme conséquence, les échanges de fichiers électroniques entre agents se font par le biais des clés USB avec tous les risques de transmission de virus que cela comporte ;

- au Service Central du Courrier, certaines tables d'ordinateurs sont inadaptées au travail.

En dépit de cela, on peut retenir qu'il existe un parc informatique fourni.

En ce qui concerne les **documents de travail**, il faut relever l'existence, au Service Central de Courrier, de normes de présentation des documents administratifs (courriers, rapports, projets de décision, décisions).

Quant au **meublier de bureau**, certains meubles de rangement n'ont aucun dispositif servant à les fermer. Leurs contenus sont de ce fait exposés aux intempéries. Tous les bureaux ne sont pas équipés de tiroirs.

On peut également constater de façon générale, l'insuffisance de matériel roulant.

Il convient néanmoins de noter que la Cour dispose de deux groupes électrogènes de relais qui font que les coupures dans la fourniture du courant électrique par la SBEE n'influent pas sur le travail des agents.

Conclusion séquentielle : insuffisance ou inadaptation des matériels de travail et des équipements.

B - Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

L'inventaire des éléments de l'état des lieux sera présenté à travers les forces et les faiblesses identifiées au niveau du fonctionnement avant de procéder au regroupement des problèmes observés par centre d'intérêt.

Atouts

- existence de deux groupes électrogènes de relais ;
- existence d'un parc informatique fourni ;
- existence d'accès au réseau Internet ;
- existence d'une norme de présentation des documents administratifs (rapports, projets de décisions, décisions, lettres) ;
- bureaux disposant de commodités nécessaires.

Faiblesses

- cadre de travail peu satisfaisant ;
- insuffisance ou inadaptation des matériels de travail et des équipements;
- système de communication peu motivant ;
- non implication du personnel dans la prise de décision ;

- non respect des critères d'octroi de la prime de rendement ;
- pratique inappropriée d'évaluation du personnel ;
- inexistence de cadres de concertation ;
- mauvaise pratique de la formation du personnel.

Après l'inventaire des éléments de l'état des lieux, il sera procédé au regroupement des problèmes par centre d'intérêt.

Tableau n°2 - Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de politique de formation - Absence de pratique d'identification des besoins de formation - Absence de plan de formation 	Mauvaise pratique de la formation	Problématique de la mise en place d'une meilleure pratique de la formation
2	Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Non respect des critères d'allocation de la prime de rendement - absence de critères pertinents d'évaluation 	Inexistence d'un système pertinent d'évaluation du personnel	Problématique de la motivation du personnel
3	Participation du personnel à la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de cadre de concertation - Non implication du personnel dans la prise de décision - Développement des rumeurs 	Non implication du personnel à la prise de décision	
4	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre de travail peu satisfaisant - Inadaptation et ou insuffisance de matériel et d'équipements de travail - Exigüité des bureaux 	Mauvaises conditions de travail	Problématique de l'amélioration des conditions de travail

Sources : Enquêtes personnelles

Ce regroupement des problèmes par centre d'intérêt nous permet de dégager la problématique.

Section 2 : Ciblage et vision globale de résolution de la problématique

Cette section sera consacrée au choix de la problématique de notre étude et à la vision globale de sa résolution.

Paragraphe 1 : Choix, intérêt et spécification de la problématique

Dans cette partie, nous procédons successivement au choix de la problématique de notre étude et à la formulation du sujet.

A - Choix et intérêt de la problématique

❖ Les problématiques possibles

L'état des lieux nous a permis de dégager trois problématiques à savoir :

- Problématique de la mise en place d'une meilleure pratique de la formation ;
- Problématique de la motivation du personnel ;
- problématique de l'amélioration des conditions de travail.

Ces problématiques sont aussi pertinentes les unes que les autres et à ce titre méritent d'être analysées. Mais elles ne peuvent pas être toutes résolues dans le cadre de notre étude.

De toutes ces problématiques, celle de la motivation du personnel a particulièrement retenu notre attention, parce qu'elle nous paraît prépondérante.

En effet, la formation et de bonnes conditions de travail sont aussi indispensables pour motiver le personnel. Mais la problématique de la mise en place d'une meilleure pratique de la formation et la problématique de l'amélioration des conditions de travail peuvent trouver leur résolution à travers la problématique de la motivation du personnel.

Il faut rappeler que la problématique de la motivation du personnel comprend deux problèmes généraux que sont :

- l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation du personnel ;
- la non implication du personnel dans la prise de décision.

Ces deux problèmes généraux se manifestent à travers les problèmes spécifiques ci-après :

- 1- le non respect des critères d'allocation de la prime de rendement ;
- 2- l'absence de critères pertinents d'évaluation du personnel ;
- 3- l'absence de cadre de concertation ;
- 4- la non implication du personnel dans la prise de décision ;
- 5- le développement de la rumeur.

❖ **Choix de la problématique et intérêt du sujet**

Nous avons choisi d'orienter notre étude sur "**Contribution à l'amélioration de la pratique de motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle**" parce que la problématique de l'amélioration de la pratique de motivation est englobante et sa résolution permettra de doper la motivation du personnel pour un meilleur rendement et une meilleure productivité.

Ce choix a par ailleurs, l'intérêt de permettre d'appeler l'attention des responsables de la Cour sur la nécessité de réorienter la pratique de motivation du personnel et de nous permettre d'approfondir et de consolider nos connaissances en matière de motivation au travail.

B - Spécification de la problématique choisie

L'homme est le maillon principal et le moteur de tout changement au sein de l'organisation. La dimension humaine doit être placée au centre de la

stratégie de développement de celle-ci. Or, on ne peut réussir à placer l'agent au centre de la stratégie de développement de l'organisation sans trouver les moyens d'action nécessaires pour l'emmener à s'engager et adopter un comportement impliqué par rapport aux objectifs de l'organisation et à l'égard de son propre travail.

De ce fait, la motivation est un atout crucial de croissance et de pérennité de l'organisation. Elle doit dès lors préoccuper les autorités parce qu'elle conditionne la performance. Elle occupe une place de premier plan d'autant qu'elle détermine la productivité chez l'agent.

Dans le cadre de notre étude, plusieurs éléments entrent en ligne de compte pour améliorer la pratique de motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle. Il s'agit de la nécessité :

- d'adopter un système pertinent d'évaluation de personnel ;
- d'adopter un modèle de gouvernance favorisant l'expression du personnel ;
- de mettre en place un système efficace de communication.

Les problèmes spécifiques répertoriés à travers cette problématique seront analysés, afin d'identifier leurs réelles causes et de suggérer des approches de solutions favorables à la mise en place d'une pratique améliorée de motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle.

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Il sera question ici de présenter la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques et, par voie de conséquence, le problème général identifié.

A - Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

Il sera fait référence aux problèmes spécifiques pour la résolution du problème général identifié qui est le faible niveau de motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle.

Problème spécifique N°1

Le problème spécifique n° 1 est le **non respect des critères d'allocation de la prime de rendement**. La prime de rendement est l'un des éléments de l'ensemble du système de motivation du personnel administratif de la Cour. Conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2012-114/CC/SG/SAF portant détermination des primes et indemnités accordées au personnel, le montant de cette prime est déterminé par **la note mensuelle** donnée à l'agent par son chef de service sous le contrôle du Secrétaire Général. Mais nous avons constaté que dans la pratique, la détermination de son montant n'est soumise à aucune autre condition que celle de la présence de l'agent au poste. Ce constat résulte du non respect des critères d'allocation de la prime de rendement, non respect qui crée la rupture du lien entre cette prime et le rendement de l'agent. La résolution de ce problème va apporter d'objectivité dans l'allocation de ladite prime, qui n'est autre qu'une prime de productivité. Le rétablissement du lien entre la prime et le rendement de l'agent sera alors salutaire. Pour ce faire, les critères (pertinents, quantifiables et mesurables) de notation doivent être élaborés et les objectifs clairement fixés car on ne peut apprécier quelqu'un qu'après lui avoir fixé des objectifs et mis les moyens subséquents à sa disposition.

Problème spécifique N°2

Entre autres problèmes spécifiques identifiés à la Cour, il y a celui de **l'absence de critères pertinents d'évaluation du personnel**.

L'évaluation apparaît en effet comme un élément important de motivation pour le personnel. Le système d'appréciation des performances du personnel administratif en usage actuellement à la Cour Constitutionnelle, est celui de la notation instituée par le SGAPE. La notation est une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent.

Pour sa mise en œuvre efficiente, cette notation ne peut se faire que sur la base d'objectifs bien précis préalablement fixés. Il y a de toute évidence une corrélation entre le problème spécifique n° 1 et le problème spécifique n°2. Dès lors, la résolution de l'un entraîne celle de l'autre et les moyens de résolution de l'un sont valables pour l'autre. Mais avant tout, il faut une volonté forte de la hiérarchie d'adopter un système d'évaluation du personnel basé sur la fixation d'objectifs.

Problème spécifique N°3

L'absence de cadre de concertation est le problème spécifique n° 3 relevé. L'homme est une ressource indispensable au bon fonctionnement d'une organisation. Par le développement de ses compétences, il est source de créativité qui contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation. Dans toute organisation, sommeillent des richesses au sein du personnel. Ce sont les graines d'imagination et d'initiative que chaque homme porte en soi, mais qui ne produiront de fruits, ni pour lui ni pour l'organisation tant que celle-ci n'aura pas réuni les conditions de leur germination. Il s'agit d'organiser ces richesses de telle sorte qu'elles soient génératrices de satisfaction, et pour le personnel, et pour l'organisation. Menée à bon escient, une telle politique favorise l'amélioration du climat social et la réduction de l'opposition dans le personnel. Ceci ne peut se faire qu'à travers la création d'une communication ouverte, directe et efficace entre les supérieurs hiérarchiques et le reste du personnel dans un cadre approprié.

Ce problème est dû au style de management de la hiérarchie qui ne mesure pas à sa juste valeur l'impact des rencontres sociales sur la motivation du personnel. Il sera résolu par l'organisation et la mise en place d'un cadre susceptible de favoriser la germination des graines de richesse dont sont porteurs les agents.

Problème spécifique N°4

La non implication du personnel dans la prise de décision est le problème spécifique n° 4. La prise de décision est un processus qui implique les différents intervenants de la chaîne de production. Il s'agit d'un processus dont l'impulsion est donnée au niveau de la hiérarchie et qui a des répercussions sur le personnel. C'est au personnel qu'incombe généralement dans sa phase opérationnelle, la mise en œuvre des décisions, c'est-à-dire, leur volet pratique. C'est alors qu'interviennent les compétences techniques des collaborateurs dont les manquements seront immédiatement perceptibles. Ceci démontre la nécessité d'associer le personnel au processus de prise de décision.

En étant associés à la prise de décision, les agents éprouvent le sentiment d'être écoutés, estimés et valorisés par la hiérarchie et partant répondent aux impératifs de l'Institution. La résolution du problème spécifique en cause sera envisagée par la reconnaissance par les supérieurs hiérarchiques des potentialités, de l'esprit de créativité et de la capacité d'imagination et d'initiative des agents afin de les impliquer dans la prise de décision et d'instaurer un climat de confiance entre le personnel et les supérieurs hiérarchiques.

Problème spécifique N°5

Le problème spécifique ici est **le développement de la rumeur**. Une rumeur est un bruit qui circule et que l'on répète, tenu pour information, sans que l'on en connaisse la source, le fondement. Son exactitude n'est pas vérifiée, mais

cela ne veut pas forcément dire qu'elle est fausse. Les rumeurs révèlent généralement un malaise. Elles ont plus de chance de circuler si elles sont négatives. Les rumeurs naissent souvent lorsque les gens sont inquiets. C'est le résultat d'un manque de confiance dans la communication interne. Les agents pensent que la hiérarchie leur cache la vérité. Une rumeur qui circule dans l'entreprise peut engendrer de profonds malentendus et avoir de sérieuses conséquences sur la motivation du personnel. Le déficit de communication de la hiérarchie constitue généralement le ferment de la rumeur.

Ce problème ne peut être résolu que par une attitude proactive de la hiérarchie à qui il incombe de prévenir la naissance des rumeurs en amont. Pour y parvenir, il est indispensable de bâtir une stratégie de communication et d'information, afin de "tuer dans l'œuf" d'éventuels commérages.

B - Séquences de résolution de la problématique

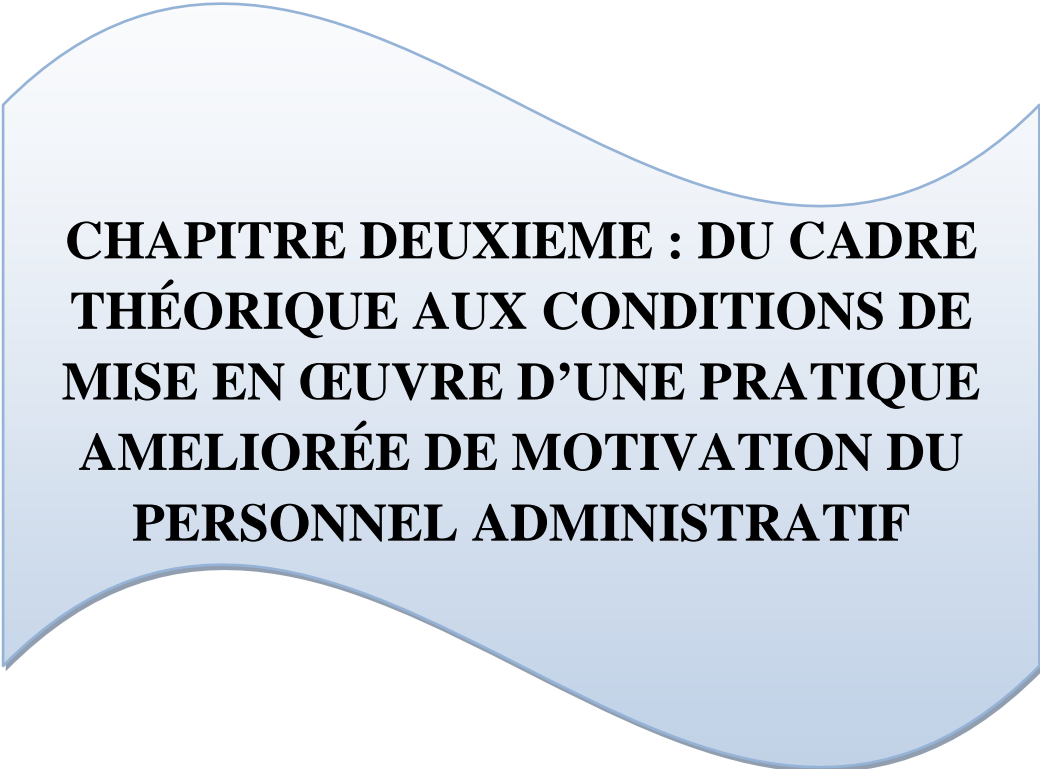
Notre démarche méthodologique pour aborder la résolution du problème général sera séquentielle et comportera quatre étapes se présentant comme suit :

La première étape sera consacrée à la définition des objectifs, à la recherche des causes supposées être à la base des problèmes et à la formulation des hypothèses.

La deuxième étape sera celle de la revue de littérature. Elle permettra de nous outiller pour l'analyse, ceci à travers le point que nous ferons des connaissances acquises sur les problèmes en résolution.

La troisième étape sera destinée à la collecte et à l'analyse des données. La collecte se fera par le biais d'enquêtes qui nous permettront de vérifier les hypothèses formulées.

Enfin, la quatrième étape sera celle de la présentation de nos approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.



**CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE
THÉORIQUE AUX CONDITIONS DE
MISE EN ŒUVRE D'UNE PRATIQUE
AMELIORÉE DE MOTIVATION DU
PERSONNEL ADMINISTRATIF**

Dans ce chapitre nous exposons le cadre théorique et méthodologique de notre étude (première section) et les enquêtes de vérification des hypothèses ainsi que les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre (seconde section).

Section 1 - Cadre théorique et méthodologique

Il sera procédé dans un premier temps à la présentation des objectifs, des hypothèses et de la revue de littérature liée à notre étude ; puis dans un second temps à la présentation de la méthodologie adoptée.

Paragraphe 1 - Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.

La détermination des objectifs, des causes et des hypothèses liés aux problèmes permettra de dresser le tableau de bord de l'étude (A), puis de procéder à la revue de littérature (B).

A – Objectifs, causes possibles et hypothèses de l'étude

Les objectifs seront fixés, les causes recherchées et les hypothèses formulées pour établir le tableau de bord.

❖ Objectifs de l'étude

Fixés relativement par rapport aux problèmes à résoudre, les objectifs de l'étude se présentent sous formes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

✓ L'objectif général :

L'objectif général visé par la présente étude, est de **contribuer à l'amélioration de la pratique de motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle.**

Cet objectif général se décline en objectifs spécifiques se présentant comme suit :

✓ **Objectif spécifique n°1 :**

Suggérer l'optimisation des critères d'allocation de la prime de rendement.

✓ **Objectif spécifique n° 2 :**

Proposer la mise en place d'un système pertinent d'évaluation du personnel administratif basé sur la fixation des objectifs avec des critères pertinents.

✓ **Objectif spécifique n°3 :**

Proposer la création de cadres de concertation et d'échanges entre le personnel et la hiérarchie.

✓ **Objectif spécifique n°4 :**

Suggérer la mise en place d'un mécanisme pour permettre l'implication du personnel dans la prise de décision.

✓ **Objectif spécifique n°5 :**

Proposer la mise en place d'un système de communication interne.

Les différents problèmes ainsi répertoriés et les objectifs énoncés, les causes probables peuvent être recherchées et des hypothèses émises.

❖ **Formulation des hypothèses et élaboration du tableau de bord de l'étude**

Il s'agit de formuler des hypothèses par rapport aux causes probables du faible niveau de motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle et d'élaborer le tableau de bord de l'étude.

✓ **Cause spécifique par problème spécifique**

Les causes qui sont supposées être la base des problèmes spécifiques ci-dessus énumérés se présentent comme suit :

Pour le **problème spécifique n°1** relatif au **non respect des critères d'allocation de la prime de rendement**, il a été relevé deux causes possibles classées par ordre croissant d'importance à savoir :

- la complaisance des chefs de service ;
- l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation du personnel.

Lorsqu'on considère la première cause spécifique qui est la complaisance des chefs de service, cette cause ne peut expliquer le non respect des critères d'allocation de la prime de rendement dans la mesure où, quand bien même ils en auraient la volonté, ces chefs de service ne disposent pas d'outil pour procéder à une notation objective des agents. Cette cause ne peut donc être retenue.

Quant à la deuxième cause, qui est l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation, elle paraît plus indiquée pour expliquer le problème.

En réfléchissant aux autres problèmes spécifiques, nous avons retenu une cause pour chacun d'entre eux.

Le problème spécifique n°2 : l'absence de critères d'évaluation pertinents du personnel a pour cause spécifique l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation.

Le problème spécifique n° 3 : l'absence de cadre de concertation a pour cause spécifique l'absence de gestion participative.

Le problème spécifique n° 4 : la non implication du personnel dans la prise de décision a sa cause spécifique dans la méconnaissance ou la sous estimation de la capacité d'analyse et de l'esprit de créativité des agents.

Le problème spécifique n° 5 : le développement des rumeurs a pour cause spécifique l'inexistence d'un système de communication interne.

✓ Les hypothèses de l'étude

Les hypothèses sont formulées ainsi qu'il suit :

Hypothèse spécifique n° 1 : le non respect des critères d'allocation de la prime de rendement est dû à l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation.

Hypothèse spécifique n° 2 : l'absence de critères d'évaluation pertinents est due à l'inexistence d'un système pertinent d'évaluation.

Hypothèse spécifique n° 3 : l'absence de cadre de concertation est due à l'absence de gestion participative.

Hypothèse spécifique n° 4 : la non implication du personnel dans la prise de décision est due à la méconnaissance de la capacité d'analyse et de l'esprit de créativité des agents.

Hypothèse spécifique n° 5 : le développement de la rumeur est dû à l'inexistence d'un système efficace de communication interne.

Chaque problème spécifique étant rattaché à sa cause spécifique et les hypothèses formulées, il sera procédé à l'élaboration du tableau de bord de l'étude.

Tableau n° 3 : Tableau de Bord de l'Etude (T. B. E.)

<i>Niveaux d'analyse</i>		<i>Problèmes</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Causes</i>	<i>Hypothèses</i>
Général		Faible niveau de motivation du personnel	Déterminer les conditions propices à l'amélioration de la pratique de motivation	-	-
S p é c i f i q u e s	1	Non respect des critères d'allocation de la prime de rendement	Suggérer l'optimisation des critères d'allocation de la prime de rendement	Absence d'un système pertinent d'évaluation	Le non respect des critères d'allocation de la prime de rendement est dû à l'absence d'un système pertinent d'évaluation
	2	Absence de critères pertinents d'évaluation du personnel	Suggérer la mise en place d'un système pertinent d'évaluation du personnel	Absence d'un système pertinent d'évaluation	L'absence de critères pertinents d'évaluation est due à l'absence d'un système pertinent d'évaluation
	3	Absence de cadre de concertation	Suggérer la création de cadres d'échanges et de concertation entre le personnel et la hiérarchie	Absence de gestion participative	L'absence de cadre de concertation est due à l'absence de gestion participative
	4	Non implication du personnel dans la prise de décision	Suggérer la création d'un mécanisme susceptible de permettre l'implication du personnel dans la prise de décision	Méconnaissance de la capacité d'analyse et de l'esprit de créativité des agents	La non implication du personnel dans la prise de décision est due à la méconnaissance de la capacité d'analyse et de l'esprit de créativité des agents
	5	Développement de rumeurs	Proposer la mise en place d'un système efficace de communication interne	Absence de système efficace de communication interne	Le développement de la rumeur est dû à l'absence de système de communication interne

B - Revue de la littérature

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

❖ Les théories de la motivation.

Il y a deux grandes catégories de théories de motivation au travail.

1. Théories de contenu - Ces théories ont pour objet d'énumérer, de définir et de classer les forces qui incitent un individu à adopter un comportement.

2. Théories de processus - Ces théories tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement particulier.

Le contenu des motivations a fortement varié au cours de l'Histoire. Le terme de motivation est apparu au XX^{ème} siècle, dans les années trente, mais les dirigeants d'entreprises ont toujours tenté de susciter l'engagement des personnels.

Depuis les années soixante, les études portant sur la motivation se sont multipliées.

✓ Les théories de contenu

1 - Le travail à la chaîne : Taylor (1911)

Pour Frederic W. Taylor, le salaire est un moteur déterminant. L'"homo economicus" est guidé par l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.). C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles.

Il conçoit le travail découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail : le travail à la chaîne. Il s'agit de trouver le bon poste pour la bonne

personne. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Une centralisation des responsabilités entraîne un contrôle strict assuré par les responsables hiérarchiques.

Quand bien même elle permet un bond en avant considérable pour l'économie des pays concernés, cette approche de l'homme au travail nous paraît critiquable. Elle a en effet fortement contribué à déshumaniser le travail.

2 - Les relations humaines : Elton Mayo (1940)

La recherche d'une corrélation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers permit à Elton Mayo de mettre en évidence des groupes informels et un facteur humain correspondant à une seconde strate des motivations, celle du besoin social de relation et d'intégration dans un groupe primaire, une cellule de base.

Un nouveau facteur de la motivation apparaît : celui de la dynamique du groupe de travail. Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif. Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire est à la base de nombreux courants. C'est l'école des relations humaines.

Pour notre part, cette primauté des relations humaines ne semble pas tenir compte des phénomènes liés à l'organisation et qui sont non moins importants.

3 - Le modèle hiérarchique de Maslow (1954)

La théorie des besoins d'Abraham Maslow est une des plus célèbres. Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide.

Maslow pense que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins. L'homme est donc instinctif, biologique et fondamental. Cinq groupes de besoins sont distingués :

- les besoins physiologiques : le gîte, le couvert, la survie
- le besoin de sécurité
- les besoins sociaux : avoir des amis, etc.
- le besoin d'estime
- le besoin de se réaliser, de devenir tout ce qu'on est capable d'être.

Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux. La recherche des besoins est hiérarchisée. L'homme cherche d'abord à satisfaire les besoins fondamentaux pour s'élever ensuite. Toutefois, les besoins du premier niveau sont absolus. La réalisation de soi n'est pas possible si en premier lieu les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits.

De plus, le besoin de réalisation de soi est le plus large et est supposé être insatiable. Maslow ne dit pas qu'un seul besoin est motivant à un moment donné mais plutôt qu'un seul besoin est dominant et relativise ainsi l'importance des autres. Maslow nous dit quels besoins peuvent être à la base d'un comportement. Ce sont les aspirations et désirs concrets qui déterminent la motivation et orientent le comportement.

Nous pensons que Maslow aurait dû expliquer comment il est possible de rester démotivé alors que les besoins ne sont pas tous satisfaits ce qui est toujours le cas.

4 - L'enrichissement du travail : Herzberg (1971)

La parcellisation du travail, conséquence de l'Organisation Scientifique du Travail, a rapidement montré ses limites liées à l'absence d'intérêt de l'exécutant pour sa tâche, à l'érosion de sa motivation.

Herzberg est le représentant d'une réaction au travail parcellisé et du dépassement des seules "bonnes relations humaines". Il met en relation les motivations et les satisfactions au travail et utilise un postulat commun à toutes les théories du besoin : **la non-satisfaction du besoin est source de motivation.**

Herzberg distingue deux sortes de besoins : ceux qui sont propres à tous les êtres vivants et ceux qui sont particuliers à l'homme. Seuls ces derniers sont source de motivation, les besoins d'hygiène, eux dès qu'ils sont pourvus réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Selon lui, le besoin de se réaliser est le seul facteur de motivation. Pour satisfaire ce besoin, l'homme ne se lasse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour l'atteindre mais aussi pour dépasser l'objectif qu'il s'est fixé.

Herzberg oppose les sources véritables de la motivation à la simple satisfaction. La motivation est à rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion, indépendance et autonomie. Le contexte du travail, lui, est à mettre en relation avec la rémunération, les conditions de travail, les relations d'équipe. Le message semble clair : certains facteurs conditionnent la motivation. Il s'agit de l'avancement, des responsabilités, de la nature du travail, de la reconnaissance et de la réalisation de ses capacités.

Pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante (variée, assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités. Autrement, ils n'échapperont pas au cercle vicieux : quand ils ont peu d'intérêt pour leur travail, ils le font mal, ce qui diminue encore son intérêt. L'approche d'Herzberg a connu un franc succès grâce à sa simplicité, son originalité et parce qu'intuitivement nous adhérons à ses conclusions. En 1980, la théorie de Herzberg a été abandonnée mais son schéma a été à l'origine de nombreuses recherches sur la motivation.

Ces théories disent seulement quels besoins peuvent être à la base d'un comportement mais elles n'expliquent pas quand ni pourquoi la personne se comporterait d'une manière plutôt que d'une autre pour satisfaire tel besoin plutôt que tel autre, ni même à quel moment un besoin est suffisamment satisfait pour qu'elle s'en détourne au profit d'un autre.

5 - Les théories X et Y de Mac Gregor (1960)

En examinant les représentations des chefs d'entreprise, Mac Gregor identifia deux sortes de conceptions qui illustrent la prise en considération des "models of man" dans la formulation des principes de gestion.

La théorie X propose une hypothèse selon laquelle les hommes n'aiment pas le travail mais y sont contraints. Ils évitent les responsabilités, n'ont pas d'ambition, n'aiment pas le changement. Ils ne prennent pas d'initiatives et donc, ont besoin de consignes strictes, de contrôles et de sanctions. L'organisation, dans ces conditions doit être contraignante et mettre en place des procédures détaillées, une parcellisation des tâches, une sélection rigide et un management autoritaire.

La théorie Y est le contraire de la première et suppose que l'effort physique et intellectuel nécessaire au travail est consenti naturellement, que le personnel est capable d'initiatives, d'auto-contrôle, de créativité. L'organisation, dans ce cas, doit procéder à un regroupement des tâches, la décentralisation des responsabilités, la délégation. La théorie Y annonce le courant de l'excellence par la motivation : "amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires".

Mac Gregor a le mérite de mettre en évidence le lien interactif qui existe entre l'organisation, sa structure, le style de management et les motivations du personnel, ce qui nous paraît fondamental.

6 - La théorie de Vroom (1964)

Elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. Elle fait appel à la notion d'expectation c'est à dire : que puis-je attendre ? Quel niveau puis-je atteindre ? Que suis-je capable de réaliser ?

Cette perception de soi, cette confiance est déterminante dans la motivation.

La deuxième approche est l'instrumentalité qui répond à la question : que vais-je obtenir par ma performance ? Le travail va représenter un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort.

La troisième composante est la valence : quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? Il faut que les satisfactions retirées aient une réelle valeur aux yeux de la personne considérée.

Ces trois composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre. Elles constituent des axes directeurs pour le management.

Cette théorie se rapproche de notre point de vue aux théories X et Y de Mac Gregor.

7 - La motivation interne et la motivation externe : E. L. Deci (1975)

Le travail provient de sources de motivations externes (échange entre l'individu et l'organisation par le truchement des récompenses accordées) et de motivations internes liées à la nature du travail.

Deci analyse ce processus et aborde la notion de "lieu de contrôle". Si la personne considère que la tâche qu'il accomplit est directement sous sa responsabilité, il fait appel à son "lieu de contrôle interne". S'il reçoit des récompenses externes, c'est le "lieu de contrôle externe" qui intervient. La question est de savoir si les deux sortes de motivations s'additionnent. Deci considère par exemple qu'un système de salaire à l'intéressement n'est pas toujours conciliable avec un management participatif.

Pour mettre en évidence l'importance et la complexité des sources de motivation, cette théorie nous semble plus complète.

✓ Les théories dites de processus :

1 - Le béhaviorisme

Ses représentants les plus connus sont Pavlov et Watson. Ils s'intéressent à ce qui est observable : le comportement comme une réaction à tel ou tel événement. Les récompenses peuvent encourager un comportement. Celui ci,

renforcé positivement, a des effets bien supérieurs sur la performance des subordonnés que la punition. Le renforcement négatif ne peut que garantir une performance minimale. Il ne crée pas l'enthousiasme car "l'on fait ce que l'on fait parce qu'on doit".

2 - La théorie de l'expectation

L'homme n'est plus considéré comme un objet passif qui, poussé par ses sens, réagit à des conditions externes mais comme un sujet actif qui agit plus ou moins librement et qui est responsable au moins d'une partie de son comportement. L'homme a, en effet, toujours un certain degré de contrôle sur ce qui constitue un stimulus. Il agit alors moins en fonction de la force d'un stimulus donné qu'en fonction des alternatives qu'il veut bien prendre en considération et de l'évaluation qu'il fait de ces différentes alternatives.

3 La théorie de l'équité

Les mêmes récompenses ne semblent pas motiver de la même façon. Chacun a une idée bien précise de ce qui constitue une juste récompense pour son travail. Il détermine ce qui est juste en comparant ce qu'il apporte (qualification, effort, expérience) et ce qu'il reçoit (statut, salaire) à ce que d'autres apportent et reçoivent.

Quand il ressent une inéquation (en plus ou en moins) entre ses contributions par rapport à ses récompenses et celles de ceux à qui il se compare, il essaie de la réduire car elle produit un sentiment, soit de frustration soit de culpabilité.

4 La théorie systémique de motivation

La motivation est la résultante d'une interaction entre les objectifs d'un individu, ses émotions à un moment donné et son appréciation de ses capacités d'une part et les opportunités qu'offre son environnement d'autre part.

Ces théories des processus semblent reléguer au second rang la volonté dans le processus motivationnel de notre point de vue.

❖ **Les implications managériales des théories de la motivation.**

Pour gagner en productivité, l'entreprise rationalise, organise, parcellise, standardise les modes opératoires. Privé de la possibilité de s'exprimer dans son travail, pressé d'aller vite, chaque exécutant est moins motivé.

La motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que le sujet attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. Elle est donc le goût que le sujet a de le faire, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance, la continuité de l'effort qu'il consent. La motivation résultant de la satisfaction, il est important de préciser certains critères qui la constituent : le travail lui-même, le niveau économique qu'il représente, les relations dans lesquelles il baigne. Les différentes théories envisagées permettent de mieux appréhender la complexité du phénomène de la motivation et d'entrevoir que la satisfaction des besoins n'est pas le seul moteur existant. L'insatisfaction génère tout autant l'action sinon plus.

Paragraphe 2 - Choix de la méthodologie de l'étude

Pour mener notre étude, nous avons adopté une méthodologie inspirée de la synthèse de nos connaissances sur le sujet.

Essentiellement basée sur l'observation, l'approche adoptée permettra de collecter des données sur le sujet de notre étude. Sa restitution sera faite comme suit :

A - Des objectifs de la collecte à l'échantillonnage

Mobiliser les données sur les causes réelles des problèmes identifiés afin de vérifier les hypothèses de bases est l'objectif de l'enquête.

L'observation directe de notre étude a été menée auprès des agents de toutes catégories de la Cour. Nous nous sommes aussi intéressé aux autorités notamment le personnel d'encadrement.

L'enquête par sondage visant à déterminer la répartition des opinions sur le sujet a été utilisée. Le sondage nous a permis de recueillir des réponses individuelles au moyen de questionnaires bâtis autour des variables de la problématique de l'étude.

Sur un effectif de 63 agents, nous avons retenu un échantillon de trente quatre (34) individus toutes catégories confondues.

B – Conception du questionnaire et technique de présentation des données

La conception du questionnaire s'est faite en considération des questions essentielles dont les réponses sont susceptibles d'aider à vérifier les hypothèses.

Les données recueillies seront dépouillées et traitées de façon manuelle. Les résultats seront présentés sous forme de tableau et de graphiques. Le seuil de décision à retenir sera fixé à un taux au moins égal à 50 %.

Section 2 – Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

Nous exposons les stratégies de collecte des données des enquêtes. Nous présentons et analysons les résultats de ces données avant de procéder à l'établissement du diagnostic relatif au faible niveau de motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle dans le premier paragraphe. Nos approches de solutions ainsi que les conditions de leur mise en œuvre seront abordées dans le second paragraphe.

Paragraphe 1 - Des enquêtes à la vérification des hypothèses

Ce paragraphe sera consacré au processus de réalisation des enquêtes, aux difficultés et aux limites de ces enquêtes d'une part. Les hypothèses y seront vérifiées et le diagnostic établi d'autre part.

A - De la préparation des enquêtes à l'analyse des résultats

❖ Préparation des enquêtes

Nos enquêtes se sont déroulées dans la deuxième quinzaine du mois de décembre 2012. Elles ont porté sur un échantillon sélectionné à travers différents niveaux de la pyramide des ressources humaines de la Cour. De tous ceux à qui nous nous sommes adressés, seules deux personnes n'ont pas rendu le questionnaire pour des raisons que nous ignorons.

Les éléments de motivation dépendant de facteurs tant organisationnels que personnels, l'élaboration du questionnaire à l'intention des agents autres que le personnel d'encadrement nous a posé un sérieux problème en termes d'exhaustivité. Nous aurons pu étendre nos enquêtes à l'ensemble du personnel administratif compte tenu de la taille de l'effectif mais des considérations d'ordre pratique nous en ont retenu.

Cela étant, nous n'avons pas rencontré de difficultés particulières dans l'administration du questionnaire et la collecte des résultats de l'enquête.

La spontanéité, l'objectivité et la franche collaboration des personnes enquêtées nous ont été d'un grand secours dans la réalisation de notre travail d'enquête. L'assurance que nous avons dû leur donner sur le caractère anonyme et confidentiel des résultats a été sans doute déterminante.

❖ Présentation et analyse des résultats d'enquête

Les données de notre enquête seront présentées et analysés par rapport à chaque problème spécifique identifié.

1 - Présentation et analyse des données liées au non respect des critères d'allocation de la prime de rendement

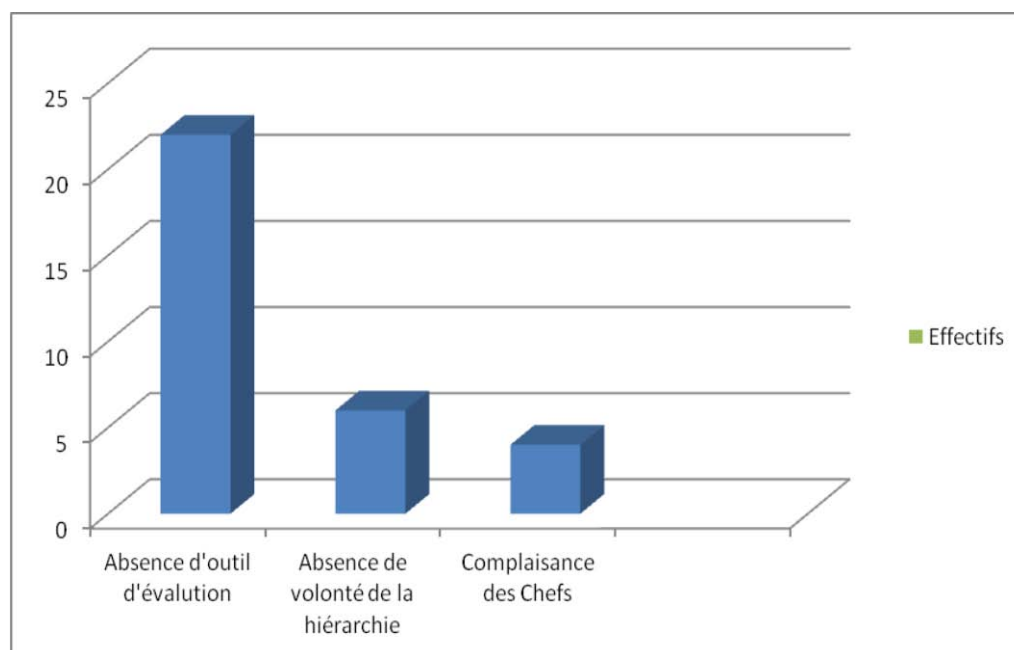
Tableau n° 4 : Résultat de la question sur le non respect des critères d'allocation de la prime de rendement

Modalités	Nombre d'observations	Taux (%)
Absence de système d'évaluation	22	69
Manque de volonté de la hiérarchie	06	19
Complaisance des Chefs	04	12
Total	32	100

Source : Elaboré sur la base du questionnaire d'enquête (en annexe)

Il ressort de l'analyse des résultats de l'enquête que 69 % des personnes interrogées pensent que c'est l'absence d'un système pertinent d'évaluation qui est à la base du non respect des critères d'allocation de la prime de rendement. Pour ces dernières, à défaut d'instituer un système d'évaluation en bonne et due forme, l'administration pourrait agir sur le levier des primes de rendement pour faire prendre conscience à ceux qui s'illustrent par leur inconscience professionnelle. Alors que 19 % de ces personnes estiment que ce problème est dû au manque de volonté de la hiérarchie, 12 % avancent des raisons liées à la complaisance des Chefs. A l'analyse, cette dernière cause ne fait que conforter la seconde, car constituant un des éléments explicatifs de celle-ci.

La représentation graphique de cette situation est ci-dessous.

Graphique n° 2 : Avis des enquêtés sur la cause du problème spécifique n° 1

Source : Réalisé à partir du tableau n°4

2 - Présentation et analyse des données liées à l'absence de critères pertinents d'évaluation du personnel

Tableau n° 5 : Résultat de la question sur l'inexistence de critères pertinents d'évaluation du personnel

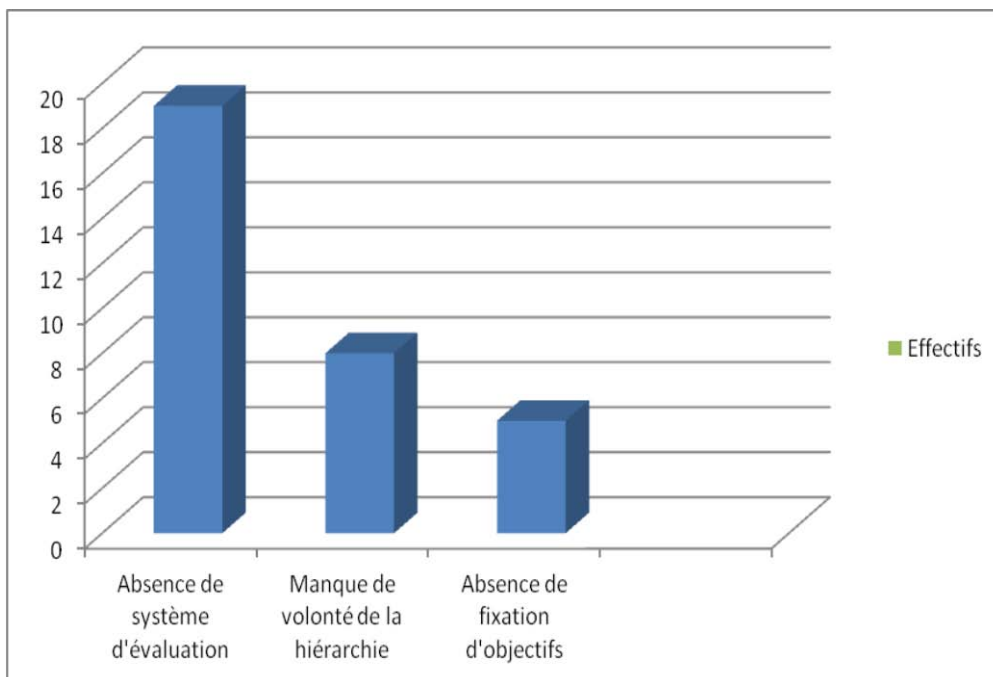
Modalités	Nombre d'observations	Taux (%)
Absence de système d'évaluation	19	59
Manque de volonté de la hiérarchie	08	25
Absence de fixation d'objectifs	05	16
Total	32	100

Source : Elaboré sur la base du questionnaire d'enquête (en annexe)

De l'analyse des résultats de l'enquête consignés dans le tableau n° 5, il ressort que 59 % des personnes enquêtées pensent que l'absence de critères pertinents d'évaluation du personnel s'explique par l'absence de système pertinent d'évaluation alors que 25 % d'entre elles estiment que ce problème est plutôt dû au manque de volonté de la hiérarchie. Ils sont 16% des enquêtés à penser que ce problème existe à cause de l'absence de fixation d'objectifs clairs. Toute analyse faite, cette dernière catégorie partagent le même avis que ceux qui lient l'absence de notation du personnel à l'absence de système pertinent d'évaluation. En effet, les objectifs ne peuvent être fixés ou mesurés que sur la base d'outils déterminés qui ne peuvent être élaborés que dans le cadre de la mise en place d'un système pertinent d'évaluation.

La représentation graphique de cette situation est ci-dessous.

Graphique n° 3 : Avis des enquêtés sur la cause du problème spécifique n° 2



Source : Réalisé à partir du tableau n° 5

3 – Présentation et analyse des données liées à l'absence de cadre de concertation

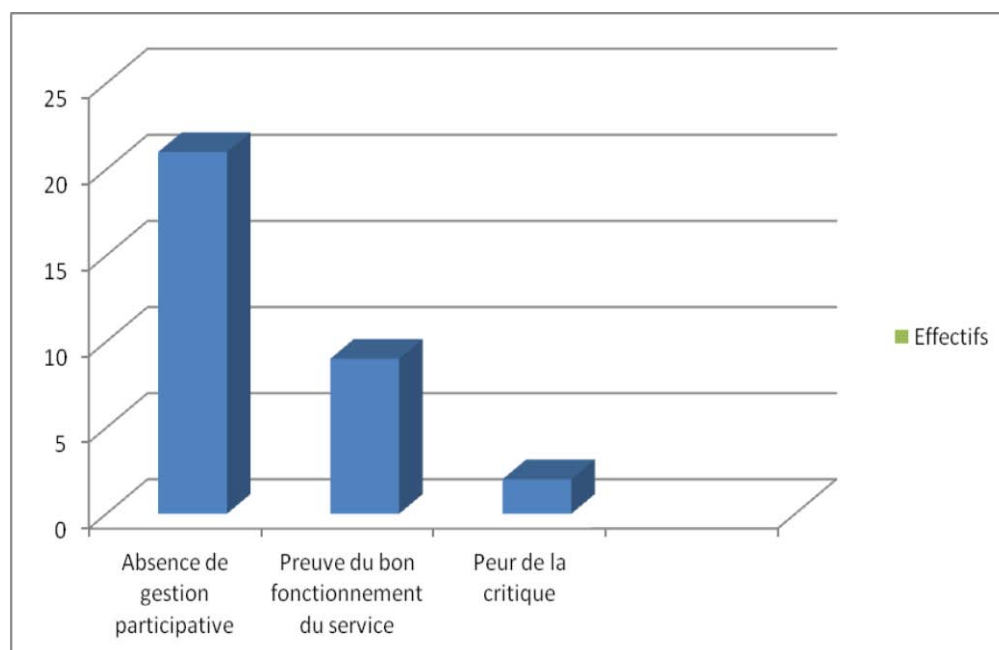
Tableau n° 6 : Résultat de la question sur l'absence de cadre de concertation

Modalités	Nombre d'observations	Taux (%)
Absence de gestion participative	21	66
Preuve du bon fonctionnement du service	09	28
Peur de la critique	02	06
Total	32	100

Source : Elaboré sur la base du questionnaire d'enquête (en annexe)

Ces données montrent que 66 % des personnes interrogées retiennent la cause de l'absence de gestion participative ou le style de management de la hiérarchie comme étant à la base du problème de l'absence de cadre de concertation. Elles sont 28 % d'entre ces personnes interrogées à penser que l'absence de cadre de concertation est la preuve du bon fonctionnement du service et seulement 6 % à déclarer que ce problème est causé par la peur de la critique des chefs. Ces dernières personnes estiment que c'est aux chefs qu'incombe l'initiative de la mise en place de cadre de concertation.

La représentation graphique de cette situation se présente de la façon suivante.

Graphique n° 4 : Avis des enquêtés sur la cause du problème spécifique n° 3

Source : Réalisé à partir du tableau n° 6

4 – Présentation et analyse des données liées à la non implication du personnel à la prise de décision

Tableau n° 7 : Résultat de la question sur la non implication du personnel à la prise de décision

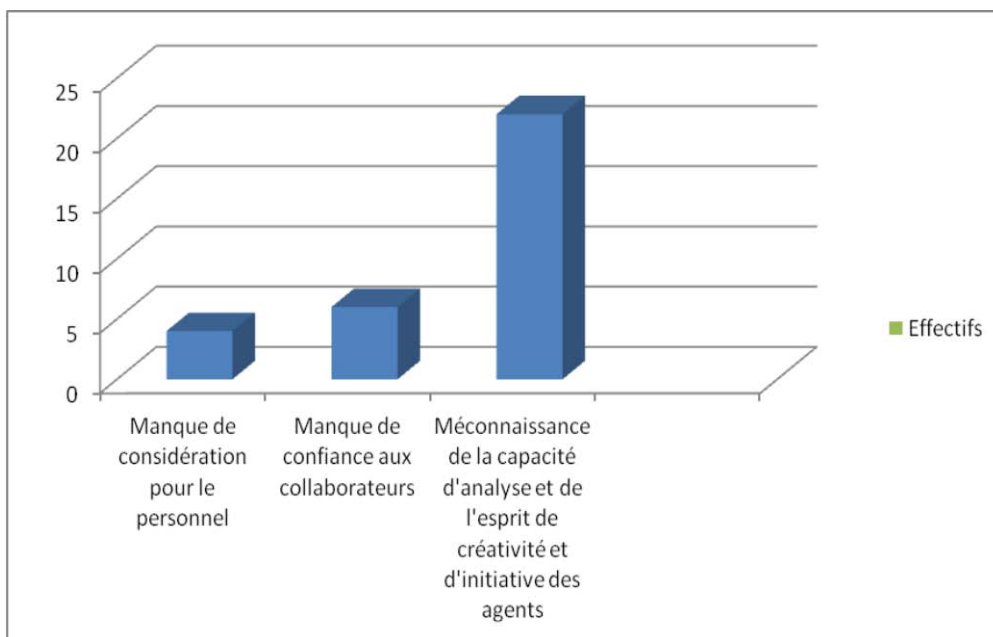
Modalités	Nombre d'observations	Taux (%)
Manque de confiance aux collaborateurs	06	19
Manque de considération pour le personnel	04	12
Méconnaissance de la capacité d'analyse et de l'esprit de créativité et d'initiative des agents	22	69
Total	32	100

Source : Elaboré sur la base du questionnaire d'enquête (en annexe)

Le tableau n° 7 nous montre que 69 % des personnes interrogées déclarent que c'est la méconnaissance de la capacité d'analyse et de l'esprit de créativité et d'initiative des agents qui explique la non implication du personnel dans la prise de décision. 19 % d'entre elles estiment que ce problème est plutôt dû au manque de confiance aux collaborateurs. Elles sont 12 % à déclarer que ce problème existe à cause du manque de considération pour le personnel.

La représentation graphique de cette situation se présente comme suit :

Graphique n° 5 : Avis des enquêtés sur la cause du problème spécifique n° 4



Source : Réalisé à partir du tableau n° 7

5 – Présentation et analyse des données liées au développement de la rumeur

Tableau n° 8 : Résultat de la question sur le développement de la rumeur

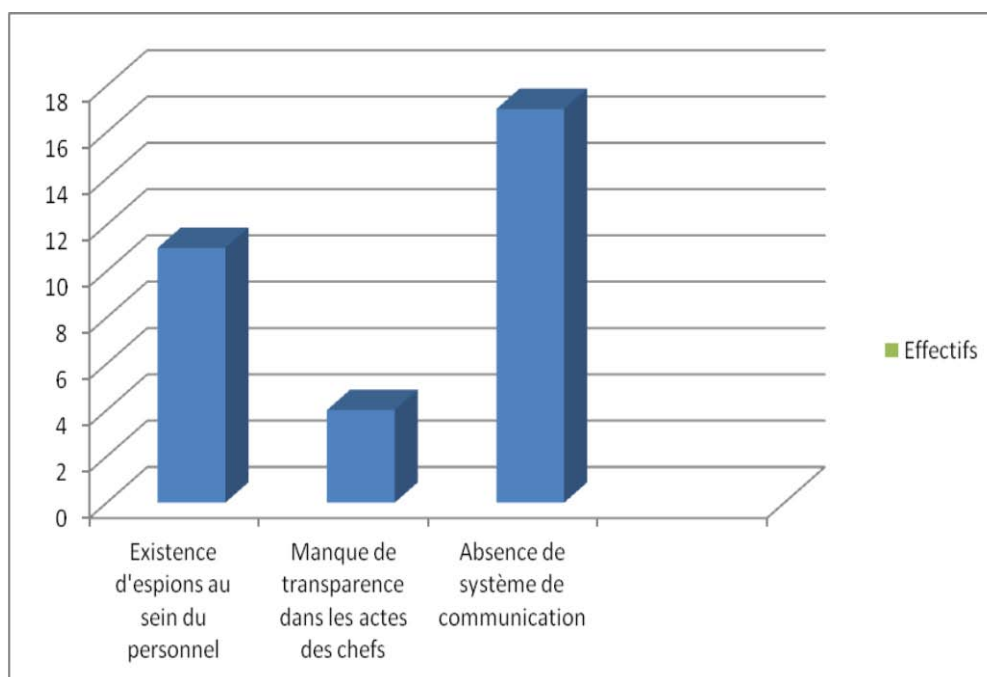
Modalités	Nombre d'observations	Taux
L'existence d'espion au sein du personnel	11	34
Le manque de transparence dans les actes des chefs	04	13
Absence du système de communication	17	53
Total	32	100

Source : Elaboré sur la base du questionnaire d'enquête (en annexe)

Ces données montrent que 53 % des personnes enquêtées retiennent la cause de l'inexistence de système de communication interne comme étant à la base du problème du développement de la rumeur dans le service. 34 % d'entre ces personnes enquêtées pensent que le manque de transparence dans les actes des chefs est à la base de ce problème et 13 % déclarent que le problème est causé par la présence d'espions au sein du personnel.

La représentation graphique de cette situation est ci-dessous.

Graphique n° 6 : Avis des enquêtés sur la cause du problème spécifique n° 5



Source : Réalisé à partir du tableau n° 8

B – Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Il sera d'abord procédé à la vérification du degré de conformité des hypothèses par rapport au seuil de décision que nous avons fixé. Il sera ensuite établi des éléments de diagnostic.

❖ Vérification des hypothèses de l'étude

Les hypothèses de notre étude seront vérifiées à partir des résultats de nos enquêtes. En tenant compte de ce seuil, la cause identifiée par au moins 50 % des personnes enquêtées sera retenue comme cause réelle se trouvant à la base du problème spécifique considéré.

Cinq hypothèses avaient été formulées dans notre étude de la problématique de motivation du personnel administratif de la Cour.

1 – Degré de vérification de l'hypothèse n° 1

Les personnes enquêtées ont identifié à 69 % l'absence de système d'évaluation comme la cause étant à la base du problème spécifique n° 1 qui est le

non respect des critères d'allocation de la prime de rendement. Rapportée à notre seuil de décision, l'hypothèse n° 1 est vérifiée dans la mesure où c'est cette cause que nous avons supposé être à la base du problème.

2 – Degré de vérification de l'hypothèse n° 2

Les résultats de l'enquête montrent que 59 % des personnes enquêtées ont identifié l'absence de système d'évaluation comme étant la cause de l'inexistence de critères d'évaluation. C'est donc la cause réelle se trouvant à la base du problème spécifique n° 2. Ces résultats confirment notre hypothèse. Nous en déduisons que cette hypothèse est vérifiée.

3 – Degré de vérification de l'hypothèse n° 3

Il se dégage des résultats de l'enquête une majorité de 66 % de personnes favorables à l'absence de gestion participative comme cause se trouvant à la base du problème de l'inexistence de cadre de concertation. C'est donc la cause réelle à la base de ce problème. L'hypothèse est alors vérifiée.

4 – Degré de vérification de l'hypothèse n° 4

Les résultats de l'enquête montrent que 69 % des personnes enquêtées ont identifié la même cause que celle que nous avons supposé être à la base du problème spécifique n°4. Ces résultats viennent donc confirmer l'hypothèse selon laquelle la méconnaissance de la capacité d'analyse et de l'esprit d'initiative et de créativité des agents est à la base de la non implication du personnel dans la prise de décision. Il peut en être déduit que l'hypothèse est vérifiée.

5 – Degré de vérification de l'hypothèse n° 5

Les résultats de notre enquête indiquent que 53 % des personnes enquêtées ont identifié l'absence de système de communication comme étant la cause se trouvant à la base du problème spécifique n°5. Cette cause est alors considérée comme étant la cause réelle à l'origine de ce problème. Ce qui vérifie l'hypothèse n° 5.

A la lumière de la vérification qui vient d'être faite sur les hypothèses, nous pouvons retenir les causes supposées des problèmes identifiés comme étant les causes réelles de ces problèmes.

Le test que nous venons de faire des hypothèses nous permet d'établir des éléments de diagnostic.

❖ **Etablissement des éléments du diagnostic**

Etablir le diagnostic consiste à affecter à chaque problème sa cause réelle basique.

1 – Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

L'absence de système d'évaluation explique le non respect des critères d'allocation de la prime de rendement.

2 – Elément de diagnostic lié au problème spécifique n° 2

L'inexistence de système pertinent d'évaluation est la raison qui explique l'inexistence de critères d'évaluation.

3 – Elément de diagnostic lié au problème spécifique n° 3

L'absence de gestion participative est à la base de l'inexistence de cadre de concertation entre le personnel et la hiérarchie à divers niveaux.

4 – Elément de diagnostic lié au problème spécifique n° 4

La non implication du personnel dans la prise de décision s'explique par la méconnaissance de la capacité d'analyse et de l'esprit de créativité et d'initiative des agents.

5 – Elément de diagnostic lié au problème spécifique n° 5

L'inexistence de système de communication interne explique le développement de la rumeur.

Quelles solutions pourrions-nous proposer, au terme de ce diagnostic, pour rendre le cadre de vie professionnelle plus enthousiasmant et plus motivant au personnel administratif de la Cour ?

Paragraphe 2 – Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Divers problèmes ont été recensés au cours de notre étude et auxquels des approches de solutions seront proposées dans ce paragraphe. Il y sera aussi abordé les conditions de mise en œuvre de ces propositions.

A – Approches de solutions

❖ Approches de solutions au problème du non respect des critères d'allocation de la prime de rendement

Les résultats de notre enquête ont révélé que le non respect des critères d'allocation de la prime de rendement s'explique par l'inexistence de système d'évaluation. L'ordonnance portant détermination des primes et indemnités accordées au personnel administratif subordonne le montant de la prime de rendement à la note attribuée au bénéficiaire par son chef de service. Nous avons noté dans nos recherches qu'il n'existe à la Cour aucun document ou imprimé comportant les critères d'appréciation à l'image du « bulletin individuel de notes » de la Fonction Publique par exemple pour l'évaluation des performances. En l'absence d'imprimé, la question se pose de savoir ce qui pourrait servir de support à cette appréciation. L'élaboration d'un tel imprimé est indispensable pour permettre de procéder à la notation en vue de déterminer le montant de la prime de rendement conformément aux dispositions réglementaires.

La conception et l'adoption d'un formulaire apparaît donc entre autres comme l'une des conditions sans lesquelles il serait difficile d'envisager la mise en application effective de la disposition relative à la détermination du montant de la prime de rendement. Cela appelle la mise sur pied d'une démarche d'évaluation.

Mais mettre sur pied une démarche d'évaluation des performances du personnel nécessite certaines dispositions que la Cour doit prendre.

Pour cette démarche, nous proposons qu'un comité ad hoc composé d'un membre de la Cour (Conseiller), du Secrétaire Général de la Cour, de tous les chefs de service et d'un représentant du personnel soit mis sur pied. Ainsi, il sera possible de coordonner les efforts pour disposer d'un outil de notation afin que les critères d'allocation de la prime de rendement soient respectés. À titre d'exemple, nous proposons en annexe un modèle de fiche d'évaluation. Il convient de souligner que toutes les rubriques de la grille d'évaluation proposée ne sont pas valables pour toutes les catégories d'agents.

❖ Approches de solutions au problème de l'inexistence de critères d'évaluation du personnel

A l'issue de notre enquête, il s'est avéré que c'est l'inexistence d'un système d'évaluation qui explique l'inexistence de critères d'évaluation. Ce n'est d'ailleurs que logique, les critères d'évaluation n'étant que des indicateurs révélateurs de la qualité du travail de l'agent à évaluer. Il est alors important de savoir ce que la hiérarchie attend de l'agent pour forger une opinion dans le cadre de son évaluation. Pour chaque agent, il faut que des objectifs précis aient été définis à l'avance, les moyens subséquents mis à disposition et les critères d'appréciation du travail précisés.

Pour avoir une bonne visibilité sur sa manière de diriger ses agents, la Cour doit se doter d'un système pertinent d'évaluation. L'évaluation est utile à divers points de vue car c'est par l'évaluation que se prennent les décisions de promotion et se détectent les besoins de formation et de développement. Compte tenu de son importance en termes de gestion des ressources humaines, l'évaluation fait usage de méthodes bien précises. L'emploi de techniques solides et reconnues est nécessaire pour élaborer un système d'évaluation afin de permettre d'atteindre l'objectivité nécessaire au moment même de l'appréciation.

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

❖ Approches de solutions au problème de l'inexistence de cadre de concertation

Il a été observé que l'inexistence de cadre de concertation entre les agents et le personnel d'encadrement est la résultante d'une absence de gestion participative. L'homme, par le développement de ses compétences est source de créativité qui contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Notre proposition pour la résolution du problème de l'inexistence de cadre de concertation est que la Cour adopte une politique de gestion favorisant l'expression du personnel. Il s'agit d'organiser cette expression du personnel de telle sorte qu'elle soit génératrice de satisfaction pour le personnel et pour la Cour elle-même. Dans la finalité de la Gestion des ressources humaines, l'homme est autant une ressource qu'un investissement. Il fournit une prestation ou exécute un travail qui contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Comme première ressource, le personnel ne saurait se contenter de sa simple rémunération pour être motivé. Son efficacité dépend grandement des facteurs psychologiques et sociologiques. Pour obtenir le meilleur de ses agents, la Cour doit s'assurer qu'il y a une adéquation entre les aspirations professionnelles et personnelles des agents et ses objectifs à elle. Elle ne peut obtenir cette assurance que par une gestion participative. Pour ce faire, il est indiqué que la hiérarchie initie, aux niveaux des services, des rencontres périodiques entre le personnel et les responsables. Au niveau supérieur, une sorte de Comité de Direction au sein duquel les Chefs de Service seront les porte-voix de leur personnel sera créé. A une échelle plus large, des Assemblées Générales du Personnel avec les responsables d'encadrement pourraient être instituées. La communication est source de cohésion sociale.

❖ **Approches de solutions au problème de la non implication du personnel dans la prise de décision**

La non implication du personnel dans la prise de décision comme conséquence de la méconnaissance de la capacité d'analyse et de l'esprit de créativité et d'initiative des agents a été relevée. La plupart des constats faits sur les dysfonctionnements trouvent leur origine dans l'absence de démocratie ainsi que dans l'absence de participation des agents dans le processus de décision.

Pour la résolution de ce problème, il est suggéré humblement un modèle de gouvernance qui motive la hiérarchie à s'entendre avec le personnel sur les décisions importantes de l'organisation et de la gestion du travail. Cette initiative doit soutenir la création de valeurs et de relations de travail basées sur un degré de confiance réciproque élevé. Pour que les collaborateurs s'épanouissent et cultivent un certain degré de motivation, il leur faut bénéficier de la confiance de leur hiérarchie. Il est souhaitable que la Cour donne aux agents la possibilité de participer à la prise de décision et les implique dans les décisions pour garantir que leur point de vue soit pris en compte. Parce qu'ils sont concernés par les décisions à différents titres, les agents ne sauraient accepter un rôle purement passif, en se contentant de réagir aux décisions de la hiérarchie.

Si la Cour souhaite que son personnel administratif atteigne un bon niveau de performance, elle devrait prendre en considération les intérêts et les desiderata de celui-ci. Parmi ces desiderata figure la participation des agents à la prise de décision.

❖ **Approches de solutions au problème du développement de la rumeur**

Il est révélé au terme de notre enquête que c'est parce qu'il n'y a pas un système de communication que la rumeur se développe. La rumeur a une incidence sur la motivation et les performances du personnel.

Pour résoudre ce problème, nous proposons que soit mis en place un système de communication. Il existe un parc informatique bien fourni et une cellule informatique à la Cour. Ce sont autant d'atouts dont dispose la Cour à cet effet. Pour réduire les risques d'interprétation, une bonne communication interne est plus que nécessaire. Son principal rôle est de développer le sens du collectif. La hiérarchie devrait créer une motivation intrinsèque en jouant sur le désir des employés de travailler. La communication de la vision, de la mission et de la stratégie est la première étape de la création de cette motivation chez les agents. Aucun objectif stratégique ne peut être atteint, si les agents ne s'engagent pas personnellement.

Ces suggestions de solutions étant faites, nous allons à présent proposer les conditions de leur mise en œuvre.

B - Conditions de mise en œuvre des solutions

Pour être conduites au mieux, la mise en œuvre des différentes approches de solutions ainsi proposées doit être assortie de conditions précises.

Ces conditions sont un ensemble de mesures à prendre pour assurer l'efficacité des solutions proposées. Ces recommandations s'adressent d'une part aux autorités à qui il incombe de veiller à ce que leurs collaborateurs ne se relâchent pas mais redoublent plutôt leurs efforts, et d'autre part au personnel dont la motivation pour un meilleur rendement reste la pierre angulaire de notre travail.

❖ Recommandations à l'endroit des autorités

Aux autorités, nous suggérons humblement de prendre les mesures suivantes :

- Evaluer qualitativement et quantitativement les ressources humaines pour en déterminer les caractéristiques en vue d'apporter des mesures correctives opportunes (ventilation, redistribution, nouvelle répartition des tâches, etc.)

- Prendre des mesures administratives et institutionnelles afin de renforcer les capacités du Service Administratif et Financier, notamment la Section Administrative et du Personnel en matière de gestion des ressources humaines ;
- Elaborer et mettre en ouvre un plan de renforcement des capacités et de valorisation des ressources humaines et un mécanisme de planification de ces ressources ;
- Améliorer la gouvernance administrative en créant un dispositif institutionnel de contrôle et d'évaluation du rendement des agents ;
- Démocratiser la prise de décision sur l'organisation du travail et l'amélioration des conditions de travail en suscitant les initiatives à tous les niveaux de la pyramide des responsabilités ;
- Créer les conditions de la participation effective des agents à prise de décision sur l'organisation du travail et l'équipement des services ;
- Instituer l'organisation de cadres de rencontres périodiques entre les agents et le personnel d'encadrement ;
- Envoyer de feed back aux agents pour leur permettre de savoir si ce qu'ils font est ce qui attendu d'eux et pour qu'ils n'aient pas l'impression de tourner dans le vide ou d'être laissés à eux-mêmes ;
- Instituer un système de contrôle interne des compétences au niveau de chaque service ;
- Améliorer le système de gestion afin que les agents se sentent traités équitablement et que ceux qui réalisent une performance notable reçoivent de reconnaissance et de témoignage officiel de satisfaction.

❖ **Recommandations à l'endroit du personnel administratif**

Pour une contribution réussie à l'amélioration de la pratique de motivation, le personnel administratif a un rôle important à jouer.

C'est pourquoi nous recommandons au personnel de :

- se convaincre que ce que chacun fait à son niveau, dans son domaine, change nécessairement quelque chose dans la structure ;
- connaître son rôle et savoir comment il sert, par ses efforts, à l'atteinte des objectifs, quel que soit le niveau qu'il occupe dans la hiérarchie ;
- prendre conscience de l'importance de bien faire son travail dans les délais pour ne pas impacter négativement la chaîne ;
- comprendre que les principaux facteurs de motivation sont d'abord psychologiques ;
- se persuader que la rétribution du travail est aussi bien financière (salaire, prime) que non financière (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion, sentiment d'accomplissement) ;
- se persuader que de la conscience professionnelle et de l'efficacité de chacun dépend la performance collective ;
- crédibiliser l'action syndicale par la disponibilité des agents à s'approprier les recommandations faites par le bureau syndical lors des séances de sensibilisation du personnel sur la conscience professionnelle et la motivation au travail.



CONCLUSION GÉNÉRALE

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motiver le personnel doit être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines. La motivation est un phénomène complexe, mais de cette étude et des différentes théories de la motivation, il est possible de tirer des enseignements pour la gestion des ressources humaines.

La rémunération n'est ni la seule ni la principale source de motivation. Les principaux facteurs ou processus de motivation sont d'ordre psychologique. Ils sont liés à la relation aux autres et à la relation à soi-même. En conséquence, pour stimuler la motivation, les processus clés de la gestion des ressources humaines sont : l'évaluation, le développement des compétences et les conditions de travail. La motivation dépend donc largement du management car, il revient au manager (hiérarchie) de fixer les objectifs, d'évaluer le travail, de fournir le feedback (communiquer). Ainsi il joue un rôle clé dans la motivation de ses subordonnés. Demander à quelqu'un de travailler sans lui indiquer des objectifs équivaut à faire viser quelqu'un en lui cachant la cible.

Le comportement ne se laisse jamais totalement expliquer par la motivation. Toutefois un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement. L'idée la plus répandue est que les gens travaillent parce qu'ils y sont obligés. Ils travaillent pour gagner de l'argent. Cela motive à travailler mais pas du mieux. L'activité de l'homme est déterminée par sa personnalité, son rôle social, son environnement immédiat. Si les hommes travaillent par tradition, habitude et nécessité, ils accomplissent ce travail avec zèle s'ils y trouvent un véritable sens.

C'est un contresens de dire que quelqu'un est motivé ou ne l'est pas. Il l'est toujours. La question est de savoir pour quoi est-il motivé. La motivation dépend du type de travail et des conditions dans lesquelles il doit se faire.

Le travail doit plutôt éveiller, développer et utiliser les désirs déjà existants, orienter les motivations et surtout éviter la démotivation.

Si l'on veut motiver les agents, il faut connaître et non supposer leurs attentes et organiser le travail (contenu et contexte) de manière à ce que celui-ci soit une source crédible de satisfaction de ces attentes. Il ne s'agit pas d'offrir de satisfaction, mais d'offrir une possibilité de satisfaction par le travail.

Il est certain que pour approfondir cette problématique, d'autres aspects de la pratique de motivation mériteraient d'être explorés par la hiérarchie de la Cour pour une meilleure performance du personnel de l'Institution. Notre souhait est que le présent travail serve de déclic à d'autres dans le domaine de la pratique de motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle. Si au terme de cette étude nous avons réussi à contribuer de quelle que manière que ce soit à l'amélioration de la pratique de motivation du personnel administratif de l'Institution, ce serait notre plus grande récompense.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GÉNÉRAUX

André René François (1998) : « *Manuel d'organisation* », Paris, Editions d'Organisation, 307 p.

BRILMAN Jean (2001) : « *Gestion des Ressources Humaines.* », Paris, Editions d'Organisations, 508 p.

CHARIH, M., PAQUIN, M. (1994) : « *Les Organisations publiques à la recherche de l'efficacité.* », Québec, Ecole nationale d'administration publique. - 207p.- ISBN 2-92112-71-6

HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN : (1997) « *Management des organisations* », Bruxelles, Editions De Boeck Université, 693 p.

LE BERRE Michel (1995) : « *Précis de gestion des Ressources Humaines* », Grenoble, 175 p.

MORIN, E.M., SAVOIE, A. et BAUDIN, G. (1994) : « *L'Efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures.* », Montreal, Paris, Casablanca : Gaetan Morin, 158 p.- ISBN 2-89105-541-1

PAYETTE, Adrien (1993) : « *L'Efficacité des gestionnaires et des organisations.* », Québec : Presse Universitaire Française, 310 p. - ISBN 2-7605-0465-4

OUVRAGES SPÉCIALISÉS

CHATILLON (de) E., DESMARAIS Céline, MEUNIER Martine (2003) : « *Mobiliser les Ressources Humaines* », Paris, Editions FOUCHER, 207 p.

DITCHER Ernest (1975) : « *Motivation et comportement humain* », Paris, Editions CLM Publi-Union, 297 p.

MONTSERRAT Xavier (2004) : « *Comment motiver : viser la performance pour renforcer la motivation* », Paris, Editions d'Organisation, 238 p.

MÉMOIRES, THÈSES ET RÉFÉRENTIEL

ALI A., (2011) : « *Contribution à l'amélioration des pratiques de motivation du personnel administratif de AHS-BENIN SA.* », Cotonou, IIM, 56 p.

ADIKO B., (2008) : « *Contribution à l'amélioration du système de motivation du personnel administratif du Ministère en charge de l'Urbanisme.* », Abomey-Calavi, ENAM, 52 p.

ENAM (2007) : « **Référentiel des mémoires.** », 2^e éd., Abomey-Calavi, UAC, 100 p.

POGBÉ A., (2009) : « *Contribution à une gestion rationnelle des ressources humaines de la Direction Départementale de la Santé de l'Atlantique – Littoral par l'utilisation du tableau de bord.* », Abomey-Calavi : ENAM, 114 p.

TEXTES LEGISLATIFS ET RÉGLEMENTAIRES

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

Loi n° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin.

Loi n° 91-009 du 31 mai 2001 portant Loi Organique sur la Cour Constitutionnelle.

Décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat.

Décret n° 94-012 du 26 janvier 1994 portant attributions organisation et fonctionnement du Secrétariat Général de la Cour Constitutionnelle.

Décret n° 97-274 du 09 juin 1997 portant modification du Décret n° 94-012 du 26 janvier 1994 portant attributions organisation et fonctionnement du Secrétariat Général de la Cour Constitutionnelle.

COURS NON EDITÉS

GNANSOUNOU, S. (2012) : « *Cours sur la Méthodologie de Rédaction du Mémoire Professionnel (MEREMP).*», Abomey-Calavi, ENAM, UAC, Cycle 2

SITES WEB

<http://www.post-prod-fr.net>

[://www.croyancesdebase.com/motiv.htm](http://www.croyancesdebase.com/motiv.htm)



ANNEXES

ANNEXE 1 : Questionnaires

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX AGENTS DE LA COUR

En fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, j'entreprends une recherche en vue de la rédaction de mon mémoire dont le sujet porte sur **la motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle**.

Mon mémoire ne saura être complet sans votre apport.

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

EVALUATION DU PERSONNEL

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

Oui Non

Sinon, quelles sont selon vous, les raisons ?

Absence d'outil d'évaluation du personnel

Autres (à préciser).....

2 - Savez-vous qu'il y a des critères pour déterminer le montant de la prime de rendement à chaque fois qu'elle doit être perçue ?

Oui Non

Si, oui, ces critères sont-ils respectés ?

Oui Non

Sinon, qu'est-ce qui selon vous, explique le non respect de ces critères ?

Absence d'outil d'évaluation du personnel

Autres (à préciser).....

ABSENCE DE CADRE DE CONCERTATION

Des réunions s'organisent-elles entre le personnel et la hiérarchie ?

- Oui Non

Sinon, pourquoi selon vous ?

- Absence de gestion participative
 Autres (A préciser).....

IMPLICATION DU PERSONNEL DANS LA PRISE DE DECISION

Votre hiérarchie vous implique-t-elle dans la prise de décision ?

- Oui Non

Sinon, pourquoi ?

- Méconnaissance de la capacité d'analyse et de l'esprit de créativité des agents
 Autres (à préciser).....

DEVELOPPEMENT DE LA RUMEUR

Qu'est-ce qui explique selon vous, la rumeur qui a souvent cours ?

- Absence de système de communication interne
 Autres (à préciser).....

QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL D'ENCADREMENT

En fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, j'entreprends une recherche en vue de la rédaction de mon mémoire dont le sujet porte sur **la motivation du personnel administratif de la Cour Constitutionnelle**.

Mon mémoire ne saura être complet sans votre apport.

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

EVALUATION DU PERSONNEL

Procédez-vous souvent à l'évaluation des performances de votre personnel ?

Oui Non

Si oui, les performances de votre personnel sont-elles :

Très bonnes Bonnes Assez bonnes

Sinon, pourquoi ?

Absence d'outil d'évaluation

Autres (à préciser).....

IMPLICATION DU PERSONNEL DANS LA PRISE DE DECISION

3. Votre personnel est-il impliqué dans la prise de décision ?

Oui Non

Autres, à préciser.....

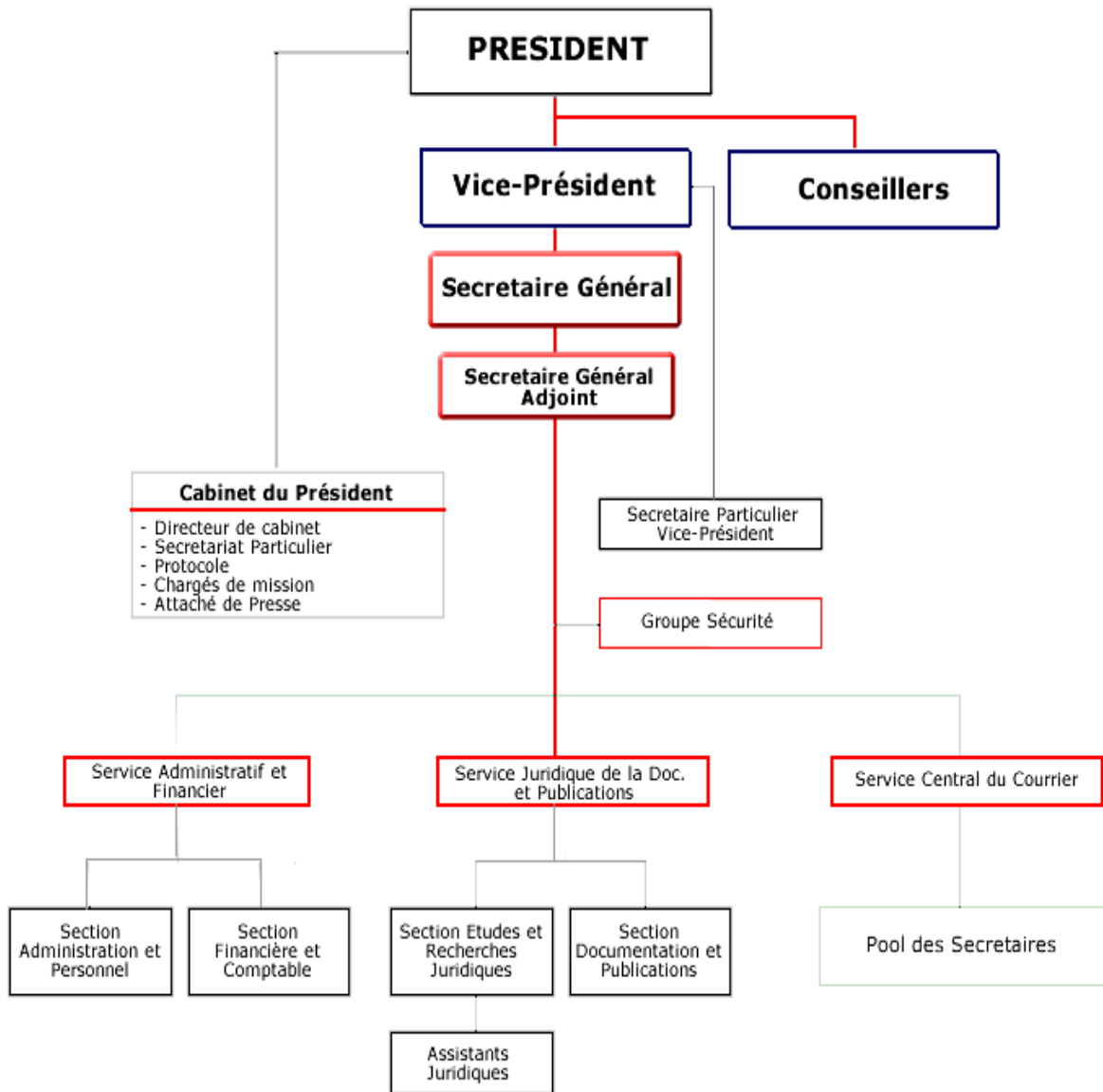
AUTRES

1 . Pensez-vous que votre personnel est motivé pour le travail ?

Si oui,
pourquoi ?.....

Si non, pourquoi et comment pensez-vous pouvoir le motiver davantage ?
.....

ANNEXE 2 : Organigramme de la Cour Constitutionnelle



ANNEXE 3 : Proposition de grille d'évaluation de rendement du personnel

Évaluation du rendement de l'agent

Nom de l'agent : _____
Poste : _____
Programme : _____
Pour la période allant du : _____ au _____
Type d'évaluation : _____
(préliminaire, mensuelle, autre)
Évaluation complétée par : _____
Titre : _____
Date : _____

Toutes les évaluations complétées doivent être signées par l'agent et le superviseur.

Toutes les évaluations doivent être versées au dossier personnel des agents

Partie A

Auto-évaluation

NB : Cette section doit être seulement complétée par l'agent

1. Comment percevez-vous vos tâches au sein de votre poste ?
2. Selon vous, quelles sont les trois tâches les plus importantes de votre poste ?
3. Décrivez les secteurs de perfectionnement ou de formation nécessaires. Veuillez préciser trois objectifs à atteindre à court terme. Précisez comment vous avez l'intention de réaliser ces objectifs.
4. Croyez-vous qu'il est possible d'améliorer votre rôle ? Si oui, comment ?

Commentaires :

Partie B

Évaluation des compétences professionnelles

Cette évaluation doit être complétée individuellement par l'agent et le superviseur

- 5 rendement exceptionnel, excellent, remarquable
 4 rendement supérieur aux attentes dans certains secteurs
 3 rendement satisfaisant et conforme aux attentes
 2 rendement conforme aux attentes, une amélioration nécessaire
 1 rendement insatisfaisant ou inacceptable

En utilisant l'échelle précédente, évaluer la performance dans les secteurs suivants par rapport à la description de tâches et aux responsabilités :

- | | | | | | |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. Organisation | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| 2. Planification | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| 3. Gestion du temps
(y compris la qualité du travail, la ponctualité) | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| 4. Connaissances | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| a) volonté de s'améliorer | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| b) initiative, auto-motivation | | | | | |
| 5. Capacité, désir d'apprendre | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| a) motivation à l'excellence | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| b) initiative, auto-motivation | | | | | |
| 6. Capacité de travailler de façon autonome | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| 7. Travail d'équipe | | | | | |
| a) capacité de traiter avec les autres agents | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| b) contribution à l'organisme | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| 8. Connaissance et utilisation des ressources | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| 9. Qualité du travail | | | | | |
| a) créativité | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| b) initiative | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| c) flexibilité | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| 10. Gestion du stress | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| 11. Jugement, prise de décision | | | | | |
| a) confidentialité | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| b) capacité de prioriser | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| c) capacité d'évaluer | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| 12. Talents de communicateur | | | | | |
| a) clarté | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| b) communication verbale | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| c) communication écrite | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |
| d) tenue des dossiers | <input type="checkbox"/> ₁ | <input type="checkbox"/> ₂ | <input type="checkbox"/> ₃ | <input type="checkbox"/> ₄ | <input type="checkbox"/> ₅ |

Partie C

Habiletés personnelles

Cette évaluation doit être complétée individuellement par l'agent et le superviseur.

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Confiance en soi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Satisfaction relative au travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Auto-motivation | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Attitude face au travail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Engagement, dévouement | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Fierté au travail et professionnalisme | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Ponctualité, présence | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Présentation, apparence | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Leadership | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Commentaires _____

Buts et objectifs de l'agent et du supérieur hiérarchique pour la prochaine période

Signature de l'agent _____

Signature du superviseur _____

Date _____

TABLE DES MATIÈRES

TITRES	PAGES
IDENTIFICATION DU JURY	i
DÉCLARATION D'ENGAGEMENT.....	ii
DÉDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures et graphiques	vii
Glossaire de l'étude.....	viii
Résumé.....	ix
Sommaire.....	xi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
<u>CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL</u>	
A LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE.....	4
<u>SECTION I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE</u>	
ET OBSERVATIONS DE STAGE.....	5
PARAGRAPHE I : PRÉSENTATION DE LA COUR CONSTITUTIONNELLE	5
A – PRÉSENTATION GÉNÉRALE	5
B – STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA COUR	
CONSTITUTIONNELLE.....	9
PARAGRAPHE II : RESTITUTION DES MÉCANISMES DE FONCTIONNEMENT	
DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL DE LA COUR CONSTITUTIONNELLE.....	10
A – FONCTIONNEMENT DES SERVICES DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL.....	10
B – INVENTAIRE DES ÉLÉMENTS DE L'ÉTAT DE LIEUX.....	23
<u>SECTION II : CIBLAGE ET VISION GLOBALE DE RÉOLUTION</u>	
DE LA PROBLÉMATIQUE.....	25

PARAGRAPHE I : CHOIX, INTÉRÊT ET SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE	25
A – CHOIX ET INTÉRÊT DE LA PROBLÉMATIQUE	25
B – SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE CHOISIE.....	26
PARAGRAPHE II : DÉTERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RÉSOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE	27
A – VISION GLOBALE DE RÉOLUTION DES PROBLÈMES SPECIFIQUES.....	28
B – SÉQUENCES DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE SPECIFIÉE.....	31
<u>CHAPITRE DEUXIÈME</u> : DU CADRE THÉORIQUE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE D'UNE PRATIQUE AMÉLIORÉE DE MOTIVATION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DE LA COUR CONSTITUTIONNELLE.....	32
<u>SECTION I</u> : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE.....	33
PARAGRAPHE I : DES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE À LA REVUE DE LITTÉRATURE.....	33
A – OBJECTIFS, CAUSES POSSIBLES ET HYPOTHÈSES DE L'ÉTUDE.....	33
B – REVUE DE LA LITTÉRATURE	38
PARAGRAPHE II : CHOIX DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE.....	45
A – DES OBJECTIFS DE LA COLLECTE A L'ÉCHANTILLONNAGE.....	45
B – CONCEPTION DU QUESTIONNAIRE ET TECHNIQUE DE PRÉSENTATION DES DONNÉES.....	46
SECTION 2 : DES ENQUÊTES DE VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....	46
PARAGRAPHE I : DES ENQUÊTES A LA VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES.....	46
A - DE LA PRÉPARATION DES ENQUÊTES A L'ANALYSE DES RÉSULTATS.....	47
B – VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET ÉLÉMENTS DU DIAGNOSTIC.....	55
PARAGRAPHE II : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	58
A - APPROCHES DE SOLUTIONS.....	58

B – CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....	62
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	65
BIBLIOGRAPHIE.....	68
ANNEXES.....	71
TABLE DES MATIÈRES.....	79