



REPUBLIQUE DU BENIN

@@@@@

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

@@@@@@

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

@@@@@@@

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

@@@@@@@@

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR**

OPTION : MANAGEMENT

**FILIERE : MANAGEMENT DES
SERVICES PUBLICS**

ANNEE ACADEMIQUE : 2011-2012

THEME

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DES SERVICES
COMMUNAUX : CAS DE LA COMMUNE DE KLOUEKANME**

Réalisé et soutenu par :

Roger DONOU

Sous la direction de :

Tuteur de stage :

Théophile KPANON

Administrateur de développement
communautaire

SG Mairie de KLOUEKANME

Directeur de mémoire :

Paul LOKO LOKOSSOU

Administrateur civil,
Sociologue

Chargé de cours à l'ENAM

janvier 2013

IDENTIFICATION DU JURY

PRÉSIDENT : SIMON DAKO

VICE PRÉSIDENT : CYRIAQUE HOUNNOU

MEMBRE : AUGUSTINE BATCHO TCHOKPON

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



DEDICACE

Je dédie de tout cœur ce mémoire:

- ☞ A toi ma mère **GOME TCHIDEKA Adjowa**, pour les sacrifices que tu as consentis. Reçois ce travail comme un témoignage de ma reconnaissance. Puisse Dieu t'accorder longue vie afin que tu jouisses pleinement des fruits de ton combat ;
- ☞ A mon oncle **GOME C. Robert**, toi qui n'as ménagé aucun effort pour la réalisation de ce travail. Tes désirs et sacrifices pour donner un sens à ma vie trouveront satisfaction de ma part ;
- ☞ A mes enfants **William, Jean-Jaurès et Nelson Aurel Mahouna**, que ce travail soit pour vous un modèle de détermination ;

IN MEMORIUM

A toi mon feu père **Dohou DONOU**,
pour n'avoir pas attendu de cueillir les fruits de
l'arbre que tu as planté

REMERCIEMENTS

J'exprime ma profonde gratitude :

- au Tout Puissant, pour son amour et les bienfaits dont il me gratifie chaque jour ;
- à Monsieur **Paul LOKO LOKOSSOU**, mon directeur de mémoire, qui en dépit de ses nombreuses obligations, a accepté spontanément de diriger ce travail,
- à Monsieur **Christophe H. MEGBEDJI**, Maire de la Commune de Klouékanmè, pour m'avoir accordé le privilège d'effectuer mon stage de fin de formation au sein de la structure dont il a la charge ;
- à tout le personnel de la Mairie de Klouékanmè pour toute la promptitude dont il a fait preuve au cours de mon stage ;
- à Monsieur **Théophile KPANON**, mon tuteur de stage, pour toute sa disponibilité ;
- à la Direction, le corps professoral et le personnel de l'ENAM, pour leur sens du devoir ;
- à tous mes camarades de filière, particulièrement les amis du « **Cercle de Qualité** », en souvenir des joies et des instants de déboire qu'ensemble nous avons partagés ;
- à Monsieur **Gérard YEDO**, pour ses soutiens inestimables ;
- à tous ceux qui, un jour, entreprendront la lecture de ce mémoire et lui donneront ainsi vie.

LISTE DES SIGLES

AFD : Agence Française de Développement.

BEPC : Brevet d'Etude du Premier Cycle.

CeCPA : Centre Communal de Promotion Agricole.

CEP : Certificat d'Etude Primaire.

CPS : Centre de Promotion Social.

CTB : Coopération Technique Belge.

DANIDA : Agence Danoise pour le Développement International.

GIZ : Coopération Technique Allemande.

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature.

SADEF : Service des Affaires Domaniales, Environnementales et Foncières.

SAF : Service des Affaires Financières.

SAG : Service des Affaires Générales.

SASC : Service des Affaires Sociales et Culturelles.

SDLCDIC : Service du Développement Local, de la Coopération Décentralisée.
et des Initiatives Communautaires.

SICAD : Service de l'Information, de la Communication, des Archives et de
la Documentation.

SPEC : Service de la Population et de l'Etat Civil.

SSRC : Service de la Station Radio de Commandement.

ST : Service Technique.

SNV : Organisation Néerlandaise de Développement.

TBE : Tableau de Bord de l'Etude.

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance.

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	Titres	Pages
I	Répartition socio professionnelle du personnel de la Mairie	13
II	Répartition du personnel par statut et catégorie	14
III	Regroupement des problèmes par centres d'intérêts	23
IV	Tableau de bord de l'étude (TBE) sur le fonctionnement des services communaux de Klouékanmè.	37
V	Résultat de la question n° 9 relative à l'absence de cadre formel de rencontres périodiques entre les agents	48
VI	Résultat de la question n° 10 relative aux causes de l'inadéquation profil /poste de certains agents de la mairie	50
VII	Résultat de la question n°11 ayant trait à l'insuffisance de personnel dans certains services de la mairie	51

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphiques	Titres	Pages
I	Représentation de la population par groupes ethniques	8
II	Présentation des données liées au problème spécifique n°1 relatif à l'absence de cadre de concertations périodiques entre les agents	49
III	Présentation des données liées au problème spécifique n°2 relatif à l'inadéquation profil/poste de certains agents	51
IV	Présentation des données liées au problème spécifique n°3 relatif à l'insuffisance de ressources humaines dans les services de la mairie	52

RESUME

Dans le cadre de notre stage de fin de formation au cycle II de l'ENAM d'Abomey-Calavi, à la mairie de Klouékanmè, il a été identifié un certain nombre de problèmes liés au fonctionnement des services de cette administration communale. Ces problèmes qui affectent négativement les prestations de la mairie aux populations nous ont motivé à focaliser nos recherches sur la problématique de la «Gestion peu efficace des services communaux de Klouékanmè»

Le processus de recherche engagé a fait ressortir les atouts, les opportunités, les faiblesses et les menaces liés à la gestion des services. L'analyse de ces éléments a abouti à identifier les causes et à formuler des hypothèses de résolutions des problèmes spécifiques qui y sont liés.

L'objectif poursuivi est de contribuer à la réduction des dysfonctionnements actuels dans la gestion des services communaux. Les objectifs spécifiques visés par cette étude sont :

- contribuer à la mise en place d'un cadre de concertations périodiques du personnel au sein de la mairie ;
- contribuer à adapter le niveau du titulaire du poste aux profils de son emploi ;
- déterminer les facteurs explicatifs de l'insuffisance des ressources humaines.

Pour vérifier les hypothèses d'étude, il a été retenu une méthodologie basée sur une double approche, l'une théorique et l'autre empirique.

A l'issue des enquêtes qui ont été menées, les diagnostics établis ont confirmé les hypothèses formulées. Il est alors proposé des actions susceptibles d'améliorer chaque problème précédemment identifié. Enfin, quelques recommandations à l'endroit de tous les acteurs concernés par la gestion des services administratifs communaux de Klouékanmè ont été formulées.

SOMMAIRE	PAGES
INTRODUCTION GENERAL.....	1
CHAPITRE PREMIER : DE LA RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES SERVICES COMMUNAUX DE KLOUEKANME	5
Section 1ère : Présentation de la structure d'accueil et restitution des observations de stage.....	5
Paragraphe 1 : Présentation de la commune de Klouékanmè	6
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage.....	14
Section 2 : Ciblage et vision globale de résolution de la problématique.....	24
Paragraphe1: Choix, intérêt et spécification de la problématique.....	24
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la Problématique.....	27
CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DU FONCTIONNEMENT DES SERVICES COMMUNAUX DE KLOUEKANME.....	31
Section 1ère : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	32
Paragraphe 1 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature.....	32
Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie adoptée.....	42
Section 2 : De la présentation des résultats des enquêtes aux conditions de mise en œuvre des	46

solutions	
Paragraphe 1: Présentation des données de l'enquête et vérification des hypothèses d'étude.....	47
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	54
CONCLUSION GENERALE.....	60
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	63
ANNEXE	65
TABLE DES MATIERES.....	72

INTRODUCTION GENERALE

La République du Bénin, à la faveur de la Conférence des Forces Vives de la Nation de février 1990, a fait l'option d'une nouvelle forme d'administration territoriale : la **décentralisation**.

Ce choix a été expressément confirmé par la constitution béninoise du 11 décembre 1990 à travers son article 151 qui dispose que « les collectivités locales s'administrent librement par des organes élus et dans les conditions définies par la loi »

C'est un système d'administration et de gestion du territoire qui favorise l'émergence de nouveaux acteurs institutionnels généralement appelés Collectivités Locales. Ces nouvelles entités qui prennent la dénomination de communes ou municipalités selon le cas, jouissent de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

Concrètement, c'est la tenue des premières élections communales en décembre 2002 et janvier 2003 qui marque le début de la phase active du processus de décentralisation au Bénin. A partir de cette date, le pouvoir central concède, conformément aux différentes lois portant sur la décentralisation, une partie de ses compétences aux collectivités territoriales qui s'administrent à travers des autorités démocratiquement élues par les populations concernées.

Il s'agit là d'une noble mission assortie d'une obligation de résultat qui pèse sur ces élus locaux et qui les astreint à rechercher de solutions aux problèmes des citoyens à la base. Pour atteindre cet objectif, les autorités communales disposent d'importants moyens dont l'administration communale.

En effet, l'administration communale constitue pour les élus locaux un outil fondamental, un bras armé pour la réalisation de leurs politiques de développement. Pour qu'il en soit ainsi, il faut qu'elle se dote de services subséquents, capables de répondre dans les délais requis aux multiples

sollicitations des citoyens. En d'autres termes, il est fondamental que les habitants disposent désormais d'une administration de développement, dotée de services publics modernisés, relativement efficaces et offrant une palette diversifiée de biens et de services. L'aptitude de l'administration communale à pouvoir répondre efficacement aux besoins des populations dépend du dynamisme ou de la performance de ses services.

Or, depuis l'installation des premiers conseils communaux ou municipaux l'actualité issue des environnements des administrations de la plupart de nos communes ne peut laisser indifférents ceux qui se soucient de l'efficacité et de l'efficience des services administratifs communaux. Les critiques à l'égard du secteur des services publics dans bon nombre de nos collectivités territoriales deviennent de plus en plus croissantes. En vérité, beaucoup n'ont pas encore compris que les enjeux de la décentralisation exigent aux autorités locales de passer d'une gestion réactive à une gestion proactive. L'organisation communale de Klouékanmè, malgré ses efforts, n'échappe pas malheureusement à cette réalité.

Au cours de notre stage dans cette mairie, il a été identifié plusieurs problèmes liés au dysfonctionnement des services et qui ne sont pas de nature à favoriser la performance de l'administration tant souhaitée par la première autorité de la commune.

En effet, les nombreux problèmes tels que l'absence d'un cadre formel de concertations périodiques du personnel, l'inadéquation profil/poste de certains agents et l'insuffisance de ressources humaines dans les services ne permettent pas à la structure d'atteindre réellement les résultats attendus. Pourtant, les administrations publiques sont tenues de dispenser des services de qualité, et par conséquent d'être «au service» des citoyens.

Pour analyser cette réalité, il a été retenu de réfléchir sur le thème :
«Contribution à l'amélioration de la gestion des services communaux : cas de la commune de Klouékanmè».

La présente étude se propose d'apporter quelques contributions à travers deux chapitres.

Dans le premier chapitre intitulé : « De la restitution des observations de stage à la problématique du fonctionnement des services communaux de Klouékanmè », il sera mis en exergue le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage ainsi que le ciblage de la problématique.

Le deuxième chapitre intitulé : « Du cadre théorique de l'étude aux approches de solutions pour l'amélioration du fonctionnement des services communaux de Klouékanmè », abordera la méthodologie de l'étude, la formulation des hypothèses, la collecte et le traitement des données. A partir des résultats issus de ces enquêtes, des approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre seront proposées aux différents acteurs concernés en vue d'améliorer le fonctionnement des services communaux de Klouékanmè.

CHAPITRE PREMIER :
DE LA RESTITUTION DES
OBSERVATIONS DE STAGE A LA
PROBLMATIQUE DU FONCTIONNEMENT
DES SERVICES COMMUNAUX DE
KLOUEKANME

Dans ce chapitre, il est abordé d'une part, la présentation générale de la structure d'accueil et la restitution des observations de stage (section 1). D'autre part, le processus de ciblage et les séquences de résolution de la problématique constituent l'ossature de la section 2.

Section 1: Présentation de la structure d'accueil et restitution des observations de stage

La présentation de la commune de Klouékanmè (paragraphe 1) et la restitution des observations de stage (paragraphe 2) sont respectivement développées dans cette section.

Paragraphe 1 : Présentation de la commune de Klouékanmè

Cette partie traite non seulement de la présentation de la commune (A), mais aussi de son organisation administrative (B).

A- Présentation de la commune de Klouékanmè

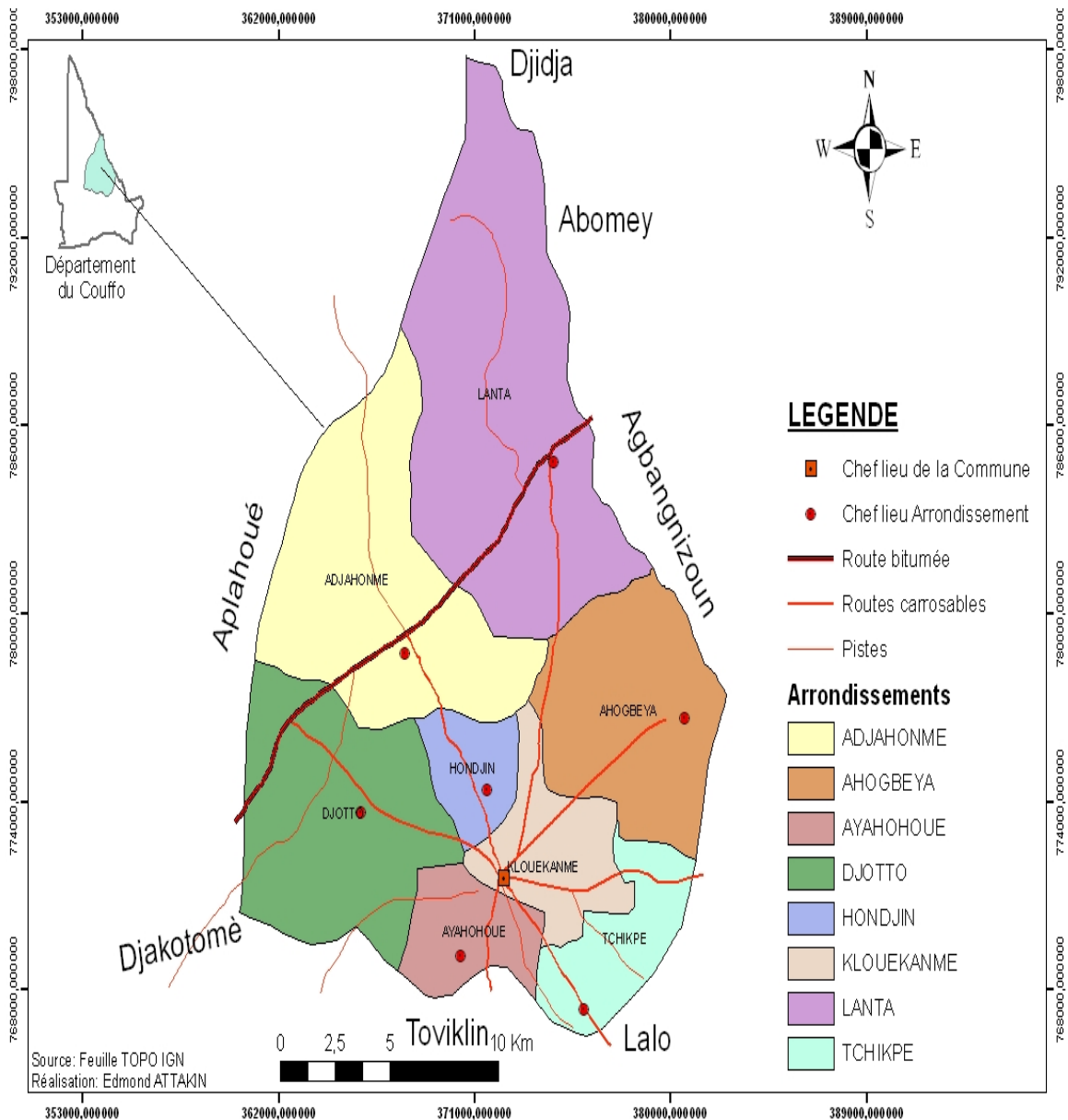
La commune de Klouékanmè est présentée ici à travers sa situation géographique, sa démographie et ses potentialités économiques.

✓ Situation géographique

La commune de Klouékanmè est située au Sud-ouest de la République du Bénin, dans le département du Couffo. Selon les statistiques contenues dans son Plan Communal de Développement (PCD), elle s'étend sur une superficie de 394 km² environ. Elle est limitée au Nord par les communes d'Abomey et d'Agbangnizoun (département du Zou), au Sud par les communes de Djakotomey, de Toviklin et de Lalo (département du Couffo), à l'ouest par la

commune d'Aplahoué (département du Couffo) et à l'Est par la commune d'Agbangnizoun (département du zou) et la commune de Lalo (département du Couffo) comme l'indique la carte administrative de la commune ci-dessous.

Figure 1: Carte administrative de la commune de Klouékanmè

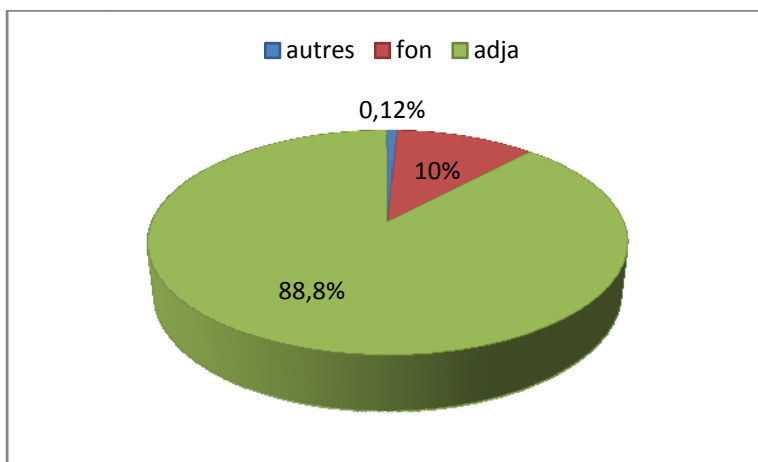


Source : mairie de Klouékanmè

✓ **Caractéristiques sociodémographiques de la commune**

Selon les résultats du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) réalisé par l'Institut National de Statistique et d'Analyse Economique (INSAE) en 2002, la commune de Klouékanmè compte une population de 93 324 habitants dont 50 530 42 794 hommes. Sa densité est de 237 hbts/km². Cette population est formée majoritairement des Adja (88, 8%) et des Fon (10%). Viennent ensuite les autres minorités à savoir : les Yoruba, les peuhls, les dendi etc. (0, 12%) comme l'indique le graphique ci-dessous.

Graphique n°1 : représentation de la population par groupes ethniques



Source : enquête personnelle

✓ **Potentialités socio-économiques de la commune de Klouékanmè**

Les principales activités pratiquées dans la Commune se limitent à l'agriculture, l'élevage, l'artisanat, le commerce et dans une moindre mesure l'industrie.

Les activités agricoles occupent environ 91,7 % de la population active. Viennent ensuite les activités commerciales. Le marché principal de

Klouékanmè s'anime tous les quatre (04) jours et fait partie des plus grands marchés de produits vivriers du Bénin. Il est fréquenté par plusieurs habitants de diverses nationalités, surtout pendant la période des récoltes desdits produits. Les activités se limitent à l'achat-vente des produits agricoles et le commerce des produits manufacturés. Un groupe d'étrangers venus du Nigeria développe le commerce de pièces détachées d'engins de toutes marques.

Malgré la position privilégiée de la commune en matière de production de tomate et d'orange, il n'existe pas d'unités de transformation qui auraient pu générer d'emplois et d'opportunités économiques.

L'industrie est très embryonnaire et se limite au travail du bois dans les scieries et menuiseries. Quant à l'artisanat, il contribue de façon limitée à l'économie locale à travers la collecte des impôts et taxes que la commune perçoit.

B- L'administration communale : les organes et services

L'organisation politique et administrative de la commune de Klouékanmè est régie, par les lois n°97-028 et 97-029 du 15 janvier 1999 portant respectivement, organisation de l'administration territoriale en république du Bénin et organisation des communes en république du Bénin.

Klouékanmè compte huit (8) arrondissements à savoir : Adjahonmè, Ahogbèya, Ayahohoué, Djotto, Hondjin, Klouékanmè, Lanta et Tchikpé. L'ensemble de ces arrondissements compte soixante et un (61) villages et quartiers de ville. Chacun de ces arrondissements est dirigé par un chef d'arrondissement (CA) élu.

Après ce bref exposé de l'administration communale, il convient de s'interroger sur la présentation des organes et des services de cette entité administrative.

✓ **Les organes de la commune**

Le Conseil communal est l'organe suprême de l'institution. Ensuite, l'exécutif est représenté par le Maire.

Le Conseil communal de Klouékanmè est composé de dix neuf (19) membres à savoir:

- le Maire,
- deux adjoints au Maire ;
- huit (08) chefs d'arrondissement (CA) ;
- cinq (05) Présidents de commission et
- trois (03) autres conseillers.

Ils se réunissent en sessions ordinaires, quatre (04) fois l'an, et en sessions extraordinaires en cas de besoin. Le Conseil communal dispose d'un pouvoir de décisions qui s'exerce par des délibérations dans les domaines spécifiés par la loi, notamment : le développement économique, social, sanitaire, scientifique, le budget, la protection de l'environnement, l'aménagement du territoire, le plan communal de développement (PCD) ou encore la coopération intercommunale et celle décentralisée.

Outre le Conseil Communal et le Maire, la commune dispose aussi des organes ci-après :

- la commission communale de passation des marchés publics ;
- la commission des affaires domaniales et environnementales ;

-
- la commission des affaires économiques et financières ;
 - la commission des affaires sociales et culturelles et ;
 - la commission de gestion foncière.

✓ **Le Maire** (organe exécutif)

Le Maire est le premier responsable et le chef de l'administration communale. C'est à ce titre qu'il exerce diverses fonctions d'intérêt local et national.

En sa qualité de chef de l'administration communale, le Maire est également assisté d'un Secrétaire Général qui coordonne tous les services de la mairie.

✓ **Les services de la mairie**

L'administration communale comprend les services communaux et services infra- communaux.

✓ **Les services communaux**

La mairie de Klouékanmè est structurée conformément à l'arrêté 2010 N°64/019/C-KL/SG/SAG-SAF du 17 mai 2010 portant organisation, attributions et fonctionnement des services. Le Maire s'appuie sur une administration constituée d'un secrétariat particulier qui lui est directement rattaché et de neuf (09) services. Chaque service est subdivisé en divisions.

Le fonctionnement des services est coordonné par un Secrétaire Général placé sous l'autorité hiérarchique directe du Maire. Il l'assiste dans l'organisation et la gestion des services de la Mairie. Il est le principal animateur des services administratifs communaux.

Le Secrétariat Général de la mairie regroupe les services ci-après :

-
- le Service des Affaires Domaniales, Environnementales et Foncières (SADEF) ;
 - le Service des Affaires Financières (SAF) ;
 - le Service des Affaires Générales (SAG) ;
 - le Service des Affaires Sociales et Culturelles (SASC) ;
 - le Service du Développement Local, de la Coopération Décentralisée et des Initiatives Communautaires (SDLCDIC) ;
 - le Service de l'Information, de la Communication, des Archives et de la Documentation (SICAD) ;
 - le Services de la Population et de l'Etat Civil (SPEC) ;
 - le Service de la Station Radio de Commandement (SSRC) ;
 - le Service Technique (ST).

Ces services couvrent les trois domaines de compétence reconnus aux collectivités décentralisées en République du Bénin. Il s'agit des compétences propres, des compétences partagées et des compétences déléguées.

Pour ce faire, l'administration communale dispose d'un personnel constitué de deux catégories d'agents. Il s'agit d'une part, des agents permanents et d'autre part des agents contractuels des collectivités territoriales. L'effectif du personnel de la mairie de Klouékanmè est de cinquante (50) agents dont une partie est affectée dans les arrondissements et services déconcentrés de l'Etat.

La mairie de Klouékanmè reçoit fréquemment des stagiaires professionnels ou non dans ses services. La répartition socioprofessionnelle du personnel se présente dans le tableau comme suit :

Tableau n°1 : répartition socioprofessionnelle du personnel de la**Mairie de Klouékanmè**

N°	Qualifications et corps professionnels	Effectif
1.	Agents d'entretien et de service	11
2.	Préposés des servies administratifs	18
3.	Conducteurs de véhicules administratifs	04
4.	Secrétaires adjoints des services administratifs	08
5.	Secrétaires des services administratifs	07
6.	Elève Attaché des Services Administratifs	01
7.	Administrateur	01
TOTAL		50

Source: enquête personnelle.

✓ **Les services infra- communaux**

Ils comprennent les services communaux déconcentrés créés au niveau des arrondissements. Ces services ont retenu également notre attention en ce sens qu'ils constituent le prolongement des services communaux logés à la mairie. Les activités des services au niveau de chaque arrondissement sont coordonnées par un chef d'arrondissement (CA).

Par ailleurs, la répartition par statut et catégorie du personnel de la mairie est récapitulée dans le tableau suivant :

Tableau n°2 : répartition du personnel par statut et catégorie

Personnel par catégorie	Catégorie A		Catégorie B		Catégorie C		Catégorie D		Catégorie E		Total	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Agents permanents des collectivités locales	0	0	0	0	1	0	4	2	0	0	5	2
Agents contractuels des collectivités territoriales	2	0	4	1	5	2	6	1	9	3	26	7
Agents des collectivités dans les services déconcentrés	0	0	1	1	0	0	2	3	2	1	5	5
Total des effectifs	2	0	5	2	6	2	12	6	11	4	36	14
	2		7		8		18		15		50	
Pourcentage	4%		14%		16%		36%		30%		100%	

Source : Enquête personnelle

Légende : H= homme ; F= femme

Mais dans cet univers structuré, le fonctionnement régulier des services est entravé par certains problèmes qu'il convient d'identifier.

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

Après avoir identifié les différents problèmes auxquels sont confrontés les services de la mairie, ils sont regroupés par centres d'intérêt.

A- Observations de stage

Dans cette partie, sont exposés aussi bien les atouts que les problèmes identifiés durant notre séjour dans la structure d'accueil.

Les agents de la mairie, bien que venus d'horizons divers, entretiennent une bonne relation de travail. Il règne entre eux une ambiance de convivialité au sein

de cette structure. Il peut alors être conclu qu'il y a **une bonne ambiance de travail entre les agents**.

Il est aussi constaté que beaucoup de partenaires interviennent dans la commune pour l'accompagner dans la mise en œuvre de son plan communal de développement. Au nombre de ces derniers, figurent :

Plan Bénin, CTB, AFD, GIZ, DANIDA, UNICEF, SNV, etc.... Cela amène à dire que la commune bénéficie de l'appui des **partenaires techniques et financiers**.

Un autre constat est que le conseil communal se réunit régulièrement en sessions dans les délais prescrits par les articles 18 et 19 de la loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 citée ci-dessus. De même, le bureau du conseil communal tient périodiquement des réunions de municipalité. Ceci est l'œuvre de l'ouverture d'esprit du Maire de la commune. On peut alors conclure qu'il y a **le bon fonctionnement des organes élus** dans la commune.

Klouékanmè bénéficie également de la **présence de la quasi-totalité des services déconcentrés** de l'Etat (CeCPA, Impôt, CPS, Brigade de gendarmerie, Circonscription scolaire, Centres de Santé, etc....) dans le cadre de l'assistance conseil.

S'agissant des problèmes, la toute première remarque faite est **l'insuffisance de ressources humaines**. La qualification professionnelle ou le niveau d'instruction du personnel de la mairie de Klouékanmè est relativement faible. En effet, plus de 60 % de l'effectif ont seulement le CEP et 4% ont au moins le niveau de maîtrise. Cette situation ne répond plus aujourd'hui aux exigences d'une administration de développement. Certains postes restent encore vacants, surtout au niveau des Chefs de divisions. Ainsi, dans le souci de

bien faire fonctionner leurs services, les chefs de services sont obligés de cumuler les postes. Ce qui peut constituer une surcharge de travail, entravant le bon fonctionnement du service.

Au Service des Affaires Financières (SAF), le point d'engagement des dépenses se fait manuellement alors qu'il y a un logiciel conçu et installé pour cela. La conclusion séquentielle qui peut être tirée est la **non maîtrise par les agents du SAF du logiciel** qui leur est installé pour améliorer les prestations de leur service.

Au niveau des arrondissements, les problèmes identifiés sont quasiment identiques à ceux que rencontrent les services de la mairie.

En effet, le niveau de qualification professionnelle des agents en poste dans les arrondissements est très bas et ne permet pas de donner des prestations de qualité aux populations. De ce qui précède, il se pose le problème de la **qualité des ressources humaines en poste dans les arrondissements**.

Il faut aussi noter qu'en dehors du chef de l'arrondissement, le personnel à ce niveau, se réduit au seul secrétaire d'arrondissement de sorte qu'en cas d'empêchement temporaire de celui-ci, les bureaux sont alors fermés pendant cette absence. Cette façon de gérer les affaires contraste avec l'un des principes généraux de service public : le principe de la continuité qui veut que le service soit assuré de manière permanente. Il ressort de ce qui précède qu'au motif d'insuffisance de personnel dans les arrondissements, il peut y avoir **risque de discontinuité du service public**. Malgré tous ces problèmes auxquels sont confrontés les secrétaires administratifs d'arrondissement dans l'exécution de leur mission, ces derniers ne manquent pas d'initiatives. Ils ont initié des rencontres mensuelles tournantes dans les arrondissements pour échanger entre

eux. Ces rencontres mensuelles connaissent la présence du chef du service de la population et de l'état civil de la mairie qui les appuie en matière de gestion des actes de l'état civil.

Il y est remarqué également une difficulté de conservation de ces actes en ce sens qu'il n'existe pratiquement pas d'armoires pour leur rangement. La lenteur dans la mise à jour des registres d'état civil est aussi à considérer. La conclusion qu'on peut en tirer est évidente : **le dysfonctionnement dans la gestion des actes d'état civil.**

C'est aussi le lieu de signaler que certains Chefs d'arrondissement sont irréguliers à leurs postes de travail pendant des jours.

A certains postes, les agents travaillent au-delà des heures réglementaires sans qu'il y ait de primes ou mesures incitatives subséquentes.

Le constat non moins significatif au niveau des arrondissements est le non fonctionnement de la plupart des conseils d'arrondissement. En effet, aucun chef d'arrondissement ne tient de façon régulière les conseils d'arrondissement, conformément à la loi n°97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin. Ceci constitue un frein au bon fonctionnement des organes infra-communaux et bloque la circulation de l'information dans tous les sens.

Un autre constat qui mérite d'être relevé concerne la planification, le suivi et l'évaluation des activités par rapport aux objectifs fixés. Malgré la mise en place en 2006 d'un système dit « *Système de Performance de l'Administration Communale* », la plupart des services assurent la gestion au quotidien des tâches. Cela crée certainement des dysfonctionnements au sein de l'administration.

Certains agents justifient ces dysfonctionnements par le fait qu'ils sont quotidiennement sollicités de manière intempestive par leur hiérarchie.

Au plan matériel et logistique, la situation n'est guère reluisante. A l'exception du nouveau bâtiment où sont logés les services SPEC, SADEF et ST, l'ancien local abritant les autres services de la mairie est exigü. Il présente un aspect vétuste et les bureaux sont souvent mal entretenus, malgré la présence des agents d'entretien et de service au sein du personnel de la mairie. Les bureaux des principaux responsables de la mairie doivent leur entretien au bon vouloir des stagiaires. Cet état des choses a des conséquences sur le rendement des agents.

Au plan archivistique, la situation n'est guère reluisante. En effet, les rayons et les armoires de rangement ne sont pas en bon état et le bureau qui abrite les archives est très exigü. Cela a un impact sur la tenue des documents de gestion qui serviront d'archives de la commune. Le personnel qui y est en poste se réduit au seul chef de service qui n'a reçu aucune formation en la matière. De ce qui précède, il peut être déduit **le risque de perte de mémoire de la mairie**.

Par ailleurs, il se pose un problème de capacité de certains responsables à animer convenablement les services dont ils ont la charge. Au Service des Affaires Générales, dont l'une des attributions est la gestion des carrières des agents, il a été remarqué qu'il n'existe aucune planification en la matière. Ceci fait que **l'immatriculation des agents à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (C.N.S.S.) n'est pas bien suivie**. Cette situation oblige donc chaque agent concerné à se déplacer pour acheminer ses actes aux structures compétentes. Bref, malgré la volonté et l'expérience de l'actuel Chef de ce Service, les prestations fournies ne sont pas à la hauteur des attentes. Ceci peut s'expliquer par son faible niveau de qualification (préposé des services

administratifs). Le même problème s'observe également dans le Service de la Population et de l'Etat Civil et dans celui des Affaires Financières où les Chefs de ces services ont respectivement comme diplôme, le CEP et le BEPC. Ce type de personnel ne répond plus aujourd'hui à la mission de développement assignée aux collectivités territoriales dans le cadre de la décentralisation. La conclusion séquentielle est qu'il se pose non seulement un problème d'**inadéquation profil/poste** de certains agents de la mairie, mais aussi et surtout un **problème de la qualité des ressources humaines**.

A ces différents problèmes, il convient d'ajouter que, parfois, les agents doivent suspendre leur travail suite à la pénurie des fournitures de bureau telles que les papiers ou l'encre pour l'impression des documents. Dans les bureaux d'arrondissement, le problème se pose avec acuité. Les Secrétaires Administratifs d'Arrondissement (SAA) disent avoir reçu rarement le matériel depuis leur nomination à ces postes. De cette observation, il peut être retenu qu'il se pose un problème d'**insuffisance du matériel de travail**.

La mairie éprouve de sérieuses difficultés dans le recouvrement de diverses taxes et impôts. En effet, en complicité avec certains agents collecteurs, quelques usagers des marchés refusent de payer les taxes, ou minorent leurs montants. Ces pratiques affectent la capacité de mobilisation des ressources financières de la commune en vue de financer son développement. Il s'en suit pour cette collectivité territoriale une forte dépendance des ressources extérieures. La conclusion à l'issue de cette séquence est alors **l'existence d'un dispositif performant de perception des taxes**.

A la mairie de Klouékanmè, les services ne sont dotés ni d'interphone, ni d'internet ; même pas de téléphone fixe. Cet état des choses ne facilite pas une bonne circulation de l'information. Pour le moindre renseignement, les agents

sont obligés de se déplacer d'un bureau à un autre, occasionnant ainsi des pertes de temps et d'énergie. Ainsi, il peut être déduit de ce qui précède qu'il y a **manque de moyens modernes de communication.**

Comme dans toutes les administrations publiques, les agents des collectivités locales de Klouékanmè se doivent de se rendre au service suivant les horaires réglementaires. Mais il est constaté que certains agents ne respectent pas ces horaires. Ils viennent en retard au service, malgré l'instauration d'un cahier de contrôle de présence au service. Paradoxalement, aucune sanction répressive n'est infligée à ces agents indisciplinés. De cette observation, vient la conclusion suivante : il y a une **mauvaise organisation du système de contrôle de présence des agents de la mairie.**

Enfin, pour la bonne marche des services, les responsables à divers niveaux de l'administration pourraient régulièrement réunir le personnel pour échanger sur les problèmes de la structure. Les réunions du personnel constituent pour les agents des occasions de faire le point d'exécution des tâches et de prendre de façon collégiale des résolutions pour la bonne marche des activités. Bref, les réunions sont un excellent moyen de partager, au sein d'un groupe de personnes, un même niveau de connaissances et d'informations sur un sujet ou un problème en vue de prendre des résolutions collectivement. Or, durant tout notre séjour à la mairie, il est constaté que les réunions du personnel ne se font pas alors que dans le même temps, des dysfonctionnements que les rencontres périodiques pouvaient aider à réduire existent dans cette structure. De ce qui précède, on peut tirer la conclusion selon laquelle à la mairie de Klouékanmè, il n'y a **pas de cadre formel d'échanges périodiques entre les agents.**

B- Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

Avant de procéder au regroupement des problèmes observés par centres d'intérêt, il importe de faire l'inventaire et l'analyse des forces et faiblesses identifiées au niveau du fonctionnement de la mairie.

Inventaire des atouts

Il s'agit ici des constats significatifs faits au cours du stage. On peut citer :

- une bonne ambiance de travail au sein du personnel ;
- la disponibilité des partenaires techniques et financiers ;
- une bonne animation du marché principal de la commune ;
- la présence de la quasi-totalité des services déconcentrés ;
- le bon fonctionnement des organes élus ;
- l'instauration de cahier de contrôle de présence.

Inventaire des problèmes

Sont exposés ici les faiblesses et menaces qui ralentissent l'élan de l'appareil administratif. Il s'agit :

- de l'insuffisance de ressources humaines ;
- du cumul de postes ;
- de la surcharge de travail à certains postes ;
- du défaut de planification rigoureuse des activités ;
- de l'exiguïté de l'ancien local abritant les autres services de la mairie ;
- de la mauvaise tenue des archives de la mairie ;
- de l'inefficacité du suivi de la carrière des agents ;
- de l'inadéquation profil / poste à certains niveaux ;
- de l'insuffisance du matériel de travail ;

-
- des difficultés de mobilisation des ressources;
 - du manque de moyens modernes de communication ;
 - de la mauvaise organisation du système de contrôle de présence ;
 - du dysfonctionnement dans la gestion des actes d'état civil ;
 - le risque de discontinuité dans le service public ;
 - du faible niveau de qualification des ressources humaines en poste dans les arrondissements.

Une fois l'inventaire des problèmes établi, il convient à présent de les regrouper par centres d'intérêts afin de faciliter leur résolution.

✓ **Regroupement des problèmes par centres d'intérêts**

Les problèmes identifiés dans le fonctionnement de la mairie au cours de notre stage seront regroupés dans le tableau n°3 qui suit :

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

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques possibles
1	Mobilisation des ressources internes	<ul style="list-style-type: none"> - incivisme fiscal des populations ; - indélicatesse des agents collecteurs ; - faible exploitation des potentialités existantes 	Faible capacité de mobilisation des ressources internes	Problématique de la mobilisation des ressources internes dans la commune de Klouékanmè
2	Gestion du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise organisation des audiences du Maire ; - Dispositif peu efficace du contrôle de présence des agents ; - inexistence de moyens modernes de communication ; - retard au service. 	Mauvaise Gestion du temps de travail	Problématique d'une gestion optimale du temps de travail
3	Organisation et fonctionnement des services	<ul style="list-style-type: none"> - inadéquation profil/poste de certains agents ; - insuffisance de matériels et fournitures de bureau; - insuffisance de ressources humaines. - absence d'un cadre formel de rencontre périodique du personnel ; - défaut de nomination de tous les chefs de division des services ; - exigüité de locaux ; - vétusté de bâtiment ; 	Gestion peu efficace des services communaux.	Problématique de réduction des dysfonctionnements des services de la mairie.

Source : enquête personnelle

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

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

Paragraphe 1 : Choix, intérêt et spécification de la problématique

Après avoir justifié le choix de notre sujet de recherche et montré l'intérêt qu'il présente, les problèmes spécifiques liés au problème général seront alors exposés.

A- Choix et intérêt de la problématique

Les dysfonctionnements observés au niveau des services communaux laissent apparaître trois (03) problématiques à savoir :

- problématique de la mobilisation des ressources internes dans la commune de Klouékanmè;
- problématique d'optimisation de la gestion optimale du temps de travail ;
- problématique de l'amélioration du fonctionnement des services de la mairie et des arrondissements.

Ces problématiques sont toutes intéressantes les unes que les autres. Elles devraient être méthodiquement appréhendées et résolues par les autorités compétentes de la commune si ces dernières veulent offrir des prestations de qualité à la population (clients).

Mais, dans l'impossibilité d'embrasser toutes les problématiques dans le cadre de cette étude, il est préférable de choisir celle qui nous paraît prédominante et dont la résolution contribuerait à l'efficacité de l'administration

communale. Il s'agit de la problématique qui concerne directement **le fonctionnement des services**. Deux raisons motivent ce choix.

D'une part, cette problématique paraît plus englobante et permettra de mettre en pratique les connaissances acquises en management lors de notre formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature.

D'autre part, elle ne peut laisser indifférents ceux qui se soucient de l'efficacité et de l'efficience des services publics en général et des services administratifs communaux en particulier.

L'objectif, ici est d'œuvrer pour un meilleur fonctionnement de l'organisation administrative locale que constituent les services de la mairie et ceux des arrondissements. Dans cette logique, le choix a été porté sur la problématique relative à la manière dont fonctionnent les services afin de **contribuer à réduire les dysfonctionnements qui y sont observés**.

C'est pour analyser le problème du fonctionnement des services communaux et pour essayer de le résoudre que le choix a été porté sur le thème **«Contribution à l'amélioration du fonctionnement des services communaux»**.

Pour une meilleure compréhension du sujet et de sa pertinence, il est utile de procéder à sa clarification. Il s'agit concrètement de définir les aspects des services communaux à étudier dans le cadre de cette recherche et de préciser le sens contextuel des termes et expressions dans le cadre du présent travail.

En effet, la présente étude s'est intéressée spécifiquement à la question du fonctionnement des services communaux de Klouékanmè. Par services communaux, il faut entendre ici, l'ensemble des services administratifs de la mairie et des arrondissements de la commune.

B- Spécification de la problématique

Le développement local est la résultante d'un certain nombre de paramètres. Pour qu'il en soit ainsi, les communes doivent disposer d'administration performante, capable non seulement d'imprimer le bon rythme et de coordonner les initiatives locales, mais aussi une administration capable de fournir des prestations de qualité dans un délai raisonnable et à moindre coût. Il faut alors s'assurer que l'administration communale est suffisamment organisée pour relever les défis de développement local.

C'est compte tenu de l'impact que peut avoir la gestion des services administratifs sur le développement des collectivités locales que l'accent sera mis sur la problématique de réduction des dysfonctionnements des services communaux de Klouékanmè.

Le problème général (PG) que suscite cette problématique est : **la gestion peu efficace des services communaux.**

Dans le même ordre d'idées, il sera également choisi parmi les différents problèmes spécifiques liés à cette problématique, ceux qui semblent plus complexes et plus pertinents et dont la résolution contribuera à l'amélioration du problème général. Ce choix a tenu compte des aspirations majeures exprimées par les agents de la mairie lors de nos entretiens exploratoires, de même que de l'avis de certains usagers de l'administration communale.

Ces problèmes spécifiques (PS) choisis sont au nombre de trois :

Ps1 : l'absence d'un cadre formel de concertation du personnel ;

Ps2 : l'inadéquation profil/ poste de certains agents ;

Ps 3 : l'insuffisance de ressources humaines.

A présent, il importe de se préoccuper de la résolution de la problématique retenue.

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la **Problématique**

Après avoir présenté les approches génériques liées aux problèmes, nous abordons l'étape de la séquence de résolution de la problématique.

A- Approches génériques

Il importe de préciser la vision globale pouvant permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par conséquent le problème général identifié. Il convient de rappeler que le problème général identifié est : « la gestion peu efficace des services communaux ». Par rapport à ce problème, il faut rappeler que la qualité des services locaux offerts aux populations dépend de la bonne marche des services administratifs. Pour résoudre ce problème, référence sera faite à une approche générique à caractère général basée sur le fonctionnement des organisations.

Dans le contexte de la décentralisation, ce sujet revêt une importance particulière en ce sens que l'enjeu du développement local est vraiment de taille. En effet, les collectivités territoriales, dans leurs efforts pour atteindre l'idéal de développement local, ne peuvent se passer de l'administration. Son importance et son rôle dans nos sociétés et la nécessité d'y avoir recours presque tous les jours deviennent de plus en plus une préoccupation majeure en management des organisations. Quand une structure est bien gérée, les travailleurs s'investissent et accomplissent leurs tâches avec enthousiasme. Ainsi, les services fonctionnent normalement.

Par contre, lorsqu'elle fonctionne mal, les agents sont frustrés et banalisent leurs tâches. Le rendement peut en prendre alors un coup.

C'est pour cette raison que les autorités à divers niveaux de Klouékanmè se doivent d'intégrer le volet de la performance des services dans la gestion de l'administration relevant de leur responsabilité. Ainsi, la résolution du problème général lié à la persistance des dysfonctionnements dans l'organisation et le fonctionnement des services communaux se fera à travers celle des différents problèmes spécifiques.

Par rapport au problème spécifique n°1 relatif à l'absence d'un cadre formel de rencontres périodiques du personnel, il faut noter que l'instauration et la tenue régulière des réunions du personnel constitue un moyen efficace pour déceler assez tôt les problèmes qui se posent en vue des solutions appropriées. C'est le lieu de rappeler que les réunions du personnel constituent pour les autorités elles-mêmes une occasion pour partager leur vision à long terme, baliser les étapes qui mènent aux objectifs et pour parler à tout le personnel aux fins de gagner la confiance des agents.

La communication interne joue un grand rôle dans l'Organisation. Ne pas communiquer ou informer est un danger qui à terme peut annihiler la cohésion des membres de la société.

En effet, le contact permanent des Acteurs crée une familiarité dont découle la culture d'entreprise. Il est donc important d'associer les travailleurs à la prise de décisions qui induisent le changement dans l'Organisation.

Dans le cas d'espèce, la non tenue des rencontres d'échanges entre les agents retarde la prise de décisions face aux goulots d'étranglement et amène très souvent la structure à chercher les remèdes aux problèmes au moment où certaines conséquences sont irréparables. La coordination de toutes leurs activités en prend un coup. Cela contribue aux contre performances de l'administration. La résolution de ce problème spécifique nécessitera des

entretiens avec les autorités et responsables à divers niveaux de l'administration. Ce faisant, les causes qui sont à la base d'une telle situation seront cernées en vue de proposer des approches de solutions durables.

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif à l'inadéquation profil/poste de certains agents, il faut dire que la bonne marche d'un service dépend en grande partie de la qualité des agents chargés de son animation. Lorsque la qualification professionnelle des agents ne rythme pas avec leur fonction, il en découle plusieurs situations de dysfonctionnement.

L'objectif visé ici est de contribuer à adapter le niveau du titulaire du poste aux profils de l'emploi exercé. Pour ce faire, il serait nécessaire de procéder à la description claire des postes et des emplois de même qu'une bonne analyse des fonctions à exercer par l'occupant du poste

Pour résoudre ce problème, il faut l'analyser à fond afin de faire aux autorités locales des propositions dans le sens de surmonter les obstacles qui y sont liés.

Le problème spécifique n°3 retenu est l'insuffisance de ressources humaines.

Il faut rappeler que le déficit du personnel dans une organisation est l'insuffisance du nombre actuel d'agents au regard des besoins existants. Pour ce qui concerne la commune de Klouékanmè, malgré les efforts de l'actuelle équipe dirigeante, les besoins en qualité et en quantité du personnel existent toujours.

La démarche ici consistera à suggérer la mise en place d'une politique à double volet au sein de la mairie. Il s'agira d'encourager les renforcements des capacités et le recrutement de cadres compétents.

A présent, que retenir des différentes étapes de résolution de la problématique ?

B- Séquences de résolution de la problématique

La vision globale de résolution de la problématique objet de notre étude sera restituée à travers une démarche méthodologique en neuf (9) étapes :

- la définition de l'objectif général et des objectifs spécifiques de la recherche ;
- l'identification des causes et la formulation des hypothèses ;
- la construction du tableau de bord de l'étude ;
- la revue de la littérature ;
- la présentation de la méthodologie adoptée ;
- la collecte et le traitement des données ;
- l'analyse des données et l'établissement du diagnostic ;
- les approches de solutions ;
- les conditions de mise en œuvre des solutions.

Ce sont ces différentes étapes qui seront abordées dans le second chapitre.

CHAPITRE DEUXIEME :
DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE
AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR
L'AMELIORATION DU
FONCTIONNEMENT DES SERVICES
COMMUNAUX DE KLOUEKANME

L'efficacité des prestations de l'administration est incontestablement fonction de la qualité de son personnel, de la pertinence des techniques et de la fiabilité de ses procédures. La présente étude vise à contribuer à l'amélioration de la gestion actuelle des services de l'administration communale de Klouékanmè. Cette contribution passe par une analyse objective du problème de fonctionnement des services communaux de Klouékanmè à travers la littérature spécifique à ce domaine, d'une part, et l'opinion des principaux agents concernés par la question, d'autre part.

Il s'agit donc dans ce chapitre, de présenter le cadre théorique et méthodologique de l'étude et de vérifier les hypothèses émises puis proposer des solutions appropriées, ce qui passe par la fixation des objectifs à atteindre, l'identification des causes supposées être à l'origine des problèmes afin de formuler les hypothèses qui seront consignées dans le tableau de bord.

Section 1^{ère} : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Dans cette section, il est question de réaliser le tableau de bord de l'étude et la revue de littérature avant d'aborder le choix de la méthodologie adoptée pour conduire cette étude.

Paragraphe 1 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature

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

A- Tableau de bord de l'étude

Il s'agira de déterminer les objectifs (général et spécifiques), de formuler les hypothèses liés aux problèmes retenus avant de réaliser le tableau de bord de l'étude.

Il faut rappeler que le problème général (PG) ciblé de l'étude est « **Gestion peu efficace des services communaux** ». A ce problème général sont liés les trois (3) problèmes spécifiques suivants :

- problème spécifique n°1 (PS1): absence d'un cadre formel de rencontres périodiques entre les agents ;
- problème spécifique n°2 (PS2): inadéquation profil/ poste de certains agents ;
- problème spécifique n°3 (PS3) : insuffisance de ressources humaines.

Les objectifs liés à ces trois problèmes spécifiques sont formulés respectivement de la façon suivante :

- ❖ objectif spécifique n°1 (OS1) : contribuer à la mise en place d'un cadre de concertations périodiques du personnel au sein de la mairie;
- ❖ objectif spécifique n°2 (OS2): contribuer à adapter le profil au poste ou à l'emploi exercé;
- ❖ objectif spécifique n°3 (OS3) : contribuer à la mise en place d'une méthode de résorption de la pénurie des ressources humaines.

Après avoir fixé les objectifs, il faut alors déterminer les causes et les hypothèses du sujet.

Par rapport au problème spécifique n°1 relatif à l'absence d'un cadre de concertation périodique entre les agents, il est relevé deux causes possibles classées par ordre croissant d'importance à savoir :

- ✚ la surcharge de travail au sein de l'administration communale;
- ✚ le caractère secondaire des réunions du personnel dans les objectifs de l'administration communale

Lorsqu'on considère la première cause possible qui est la surcharge de travail au sein de la mairie, cette cause ne peut expliquer **l'absence de concertations périodiques entre les agents** d'une structure.

En effet, l'organisation des réunions du personnel implique que les responsables comprennent tout le sens et toute l'importance des concertations au sein d'une structure. Elles permettent de résoudre les problèmes d'organisation et de fonctionnement de l'entité. Dans le cas d'espèce, il est constaté que les réunions du personnel ne s'organisent pas périodiquement à la mairie.

A ce niveau justement, plusieurs auteurs en analysant la pratique administrative, en sont arrivés à trouver des excès qu'ils qualifient de « mangeurs de temps »

Ces excès conduisent l'administration à des dérives dénoncées, souvent avec humour, par certains auteurs.

En effet, pour **Northcote C. Parkinson**, le danger de la fonction administrative est d'auto-générer son activité. Il formula avec humour en 1958 une loi selon laquelle « toute administration a tendance à vivre pour elle-même, à accroître le volume des tâches à réaliser et le nombre des agents nécessaires pour les accomplir ». L'auteur en est arrivé à la déduction selon laquelle « les fonctionnaires se créent mutuellement du travail à un point tel qu'ils n'ont pas un instant de répit ». Face aux urgences et nécessités, le gestionnaire doit savoir choisir. En d'autres termes, il faut savoir affecter un ordre de priorité aux tâches à accomplir en évaluant le degré d'urgence et d'importance de chacune d'elles. Il n'est pas alors bien indiqué de retenir cette cause en ce sens que toute tâche programmée chasse toujours celles qui ne le sont pas.

Quant à la deuxième cause possible qui a trait au « caractère secondaire des réunions du personnel dans les objectifs de l'administration communale », elle paraît plus indiquée pour expliquer le problème. Il en découle l'hypothèse spécifique n°1 qui est formulée de la façon suivante: l'absence de cadre de concertation périodique entre

les agents de l'administration est due au caractère secondaire des réunions du personnel dans les objectifs de l'administration communale.

Pour ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif à l'inadéquation profil/poste de certains agents, les investigations et analyses ont permis de relever deux causes possibles. Ces dernières sont classées par ordre croissant d'importance comme suit :

- ✚ les recrutements inadéquats par les autorités,
- ✚ le niveau de qualification du personnel disponible.

S'agissant des recrutements inadéquats, cette cause ne paraît pas plausible pour deux raisons. D'une part, la mairie de Klouékanmè dispose actuellement d'un plan de recrutement qui lui sert de boussole en la matière. D'autre part, l'assistance conseil de la direction départementale du ministère en charge du travail et de la fonction publique est régulièrement sollicitée lorsqu'il s'agit des questions de recrutement du personnel.

Par rapport à la deuxième cause, elle convient mieux pour expliquer la situation actuelle selon laquelle certains agents de la mairie n'ont pas le niveau requis pour les postes occupés.

De ce qui précède, il peut être formulé l'hypothèse spécifique n°2 ainsi qu'il suit : l'inadéquation entre le profil actuel du personnel et les compétences requises est due au niveau de qualification du personnel disponible.

Quant à la cause du problème spécifique n°3 ayant trait à l'insuffisance des ressources humaines, deux raisons en sont à la base. Il s'agit :

- ✚ des difficultés de mobilisation des ressources financières propres de la commune ;
- ✚ l'Incapacité de la mairie de faire face aux charges salariales d'un personnel mieux qualifié.

Ces causes justifient toutes deux ce problème. En effet, l'argent, dit-on souvent, est le nerf de la guerre. Or, il se fait malheureusement que la situation financière de la commune reste encore très peu reluisante.

Ceci permet de formuler l'hypothèse spécifique n°3 de la manière suivante : l'insuffisance des ressources humaines est due à la faible mobilisation des ressources financières de la commune et à l'incapacité de la mairie à faire face aux charges salariales d'un personnel mieux qualifié.

Les problèmes, objectifs, causes et hypothèses liés à la problématique de l'étude sont consignés dans le tableau qui suit :

Tableau n°4 : Tableau de bord de l'étude (TBE) sur le fonctionnement des services communaux de Klouékanmè.

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général	(Problème général) Gestion peu efficace des services communaux	(Objectif général) Contribuer à la réduction des dysfonctionnements actuelles dans le fonctionnement des services communaux	(Cause générale) -	(Hypothèse générale) -
Niveaux Spécifiques	(problème spécifique °1) absence d'un cadre formel de rencontre périodique entre les agents ;	(Objectif spécifique 1) Contribuer à la mise en place d'un cadre de concertation périodique du personnel au sein de la mairie;	(Cause spécifique 1) Caractère secondaire des réunions du personnel dans les objectifs de l'administration communale	(Hypothèse spécifique1) l'absence de cadre de concertation périodique entre les agents de l'administration est due au caractère secondaire des réunions du personnel dans les objectifs de l'administration communale
	(problème spécifique n°2) inadéquation profil/ poste de certains agents	(Objectif spécifique 2) Contribuer à adapter le niveau du titulaire du poste aux profils de l'emploi exercé ;	(Cause spécifique 2) le déficit de formation du personnel disponible.	(Hypothèse spécifique2) l'inadéquation entre le niveau actuel du personnel et les compétences requises est due au niveau de qualification du personnel disponible.
	(problème spécifique n°3) insuffisance de ressources humaines.	(objectif spécifique n°3) Déterminer les facteurs explicatifs de l'insuffisance des ressources humaines.	(Cause spécifique 3) difficultés de mobilisation des ressources financières propres de la commune ; l'Incapacité de la mairie de faire face aux charges salariales	(Hypothèse spécifique3) l'insuffisance des ressources humaines est due à la difficulté de mobilisation des ressources financières et à l'incapacité pour la mairie de faire face aux charges salariales d'un personnel mieux qualifié.

Source : enquête personnelle

Il convient de mentionner les divers travaux qui se rapportent à l'objet de l'étude.

B-Revue de littérature

La revue de littérature est par définition le point des connaissances sur les problèmes en résolution, en termes d'outils de collecte des informations utiles et en termes d'outils d'analyse des données collectées.

Dans le cadre de la réalisation de ces travaux de recherche, des ouvrages ont été consultés.

En effet, dans son cours sur la gestion administrative des services municipaux et dans l'approche visant à appliquer l'organisation systémique à l'administration publique, plus précisément à la municipalité, le Professeur **Yirdon Jean Emmanuel DABIRE** disait : « Pour orchestrer l'ensemble des processus humains, matériels, financiers informationnels..., l'administration publique par l'entremise de ses services et de ses équipes doit se référer à un modèle organisationnel privilégiant l'équilibre et l'harmonie que nécessite sa mission fondamentale ». En fait, l'administration publique doit se doter de services qui correspondent à la fois aux attentes de la population et à celles des employés mobilisés pour les tâches. L'organisation municipale n'échappe pas à cette réalité..

Il propose alors d'adapter le modèle de **KAST et Rosenzweig** (1974) aux principales dimensions qui doivent faire l'objet de considérations particulières de la part des responsables de l'organisation de l'administration publique. Il est entendu que le modèle proposé doit en tout point respecter l'autonomie de cette dernière, conformément aux lois gouvernementales qui la régissent. Par dimensions organisationnelles, il faut entendre celles qui sont liées «systémiquement» les unes aux autres par l'interdépendance des éléments qui les composent. Le modèle recouvre les dimensions «environnement», «raison d'être », « technologique », « structurelle», « psychosociale » et « managériale ».

Il faut retenir que ces dimensions sont essentielles à la bonne gestion des organisations et ce, en raison de leur interrelation. Ainsi, pour assurer la bonne gestion, les services

de l'administration publique, en l'occurrence les services des ressources humaines, financières matérielles, informationnelles, etc..., doivent eux aussi, dans leur fonctionnement particulier, recourir aux principes de l'organisation systémique s'ils souhaitent fonctionner en harmonie.

Spanbauer (1992) propose, quant à lui, que l'administration publique soit une structure au service de sa clientèle. L'expression « Civil Servant » traduit bien cette idée.

Dans son sens le plus restreint, l'obligation de l'administration est étroitement liée à sa mission fondamentale. En un mot, c'est la raison principale pour laquelle l'organisation ou le service existe. Les organisations publiques sont tenues de dispenser des services de qualité, et par conséquent d'être «au service» des citoyens. De plus, l'augmentation des critiques à l'égard du secteur des services publics oblige le gestionnaire à passer d'une gestion réactive à une gestion proactive. La qualité des services, contraint ce dernier à planifier et à organiser les prestations.

La « raison d'être » de l'organisation ne se limite pas à la mission de l'organisation ou de service. Elle porte aussi sur tous les éléments constituant ses champs d'intervention, ses valeurs, ses croyances, son éthique, ses objectifs... Pour bien montrer ou faire valoir le contenu de cette mission, l'organisation évalue de façon constante les performances et contreperformances de ses résultats de type organisationnel. A la lumière des écarts observés, le gestionnaire doit corriger la situation de façon à rendre les résultats plus conformes à la vision souhaitée.

Dans l'annuaire des collectivités locales, tome 18, (1998), **Jean-Claude Thoenig**, pour apprécier le management administratif des services municipaux, a déclaré ceci : « ce qui se passe en matière d'administration communale fait figure de laboratoire pour de vrais essais et d'authentiques progrès en profondeur, jusqu'au plus bas des pyramides hiérarchiques. La qualité des personnels, la pertinence des techniques, la fiabilité des procédures, l'efficacité des prestations ont franchi un seuil

incontestable, comme l'illustrent tant et tant d'exemples concrets. Les mots mêmes tels que productivité ou coût ne sont plus des tabous que véhicule l'idéologie du service public. Quantitative, la mutation est aussi qualitative.

La montée en puissance des villes est largement reflétée par la montée en charge des qualifications et des savoir-faire de leurs services municipaux. Dorénavant, les villes possèdent, d'un point de vue comparatif, un atout essentiel: une expertise autonome ». C'est dire que, pour réussir leur mission, les managers des services municipaux ont intérêt à adopter une ouverture d'esprit pour anticiper sur les événements.

Dans son ouvrage de management public intitulé « Comprendre et gérer les institutions de l'Etat » , 1992, p 33, **ROLAND PARENTEAU** trouvait quelques spécificités qui distinguent le secteur public du secteur privé. Pour cet auteur, quatre caractéristiques fondamentales distinguent le secteur public du secteur privé. Il s'agit de : sa nature, sa finalité, son champ de forces et son cadre de fonctionnement. Chacune de ces différences entraîne des valeurs, des objectifs, des comportements et des modalités de fonctionnement qui soumettent les managers publics à une logique d'action que ne connaissent pas leurs homologues privés et qui sont à la source de contraintes qu'ils ne peuvent éluder.

Prendre la direction d'un organe de l'Etat est une toute autre chose que d'accéder à celle d'une entreprise privée, malgré d'indéniables similitudes. C'est d'abord devenir acteur à part entière du processus de production des « biens politiques », un processus politico- administratif par lequel sont fixés et réalisés les objectifs officiels de la collectivité, et qui comment dans le tiraillement social des luttes politiques pour se terminer dans les contraintes techniques des opérations administratives. C'est aussi assurer la délicate jonction entre deux types d'acteurs ou univers, soit entre un appareil bureaucratique et le personnel politique qui le commandent. C'est enfin prendre la tête d'un organe dont la mission est de concrétiser

et de réaliser les politiques du gouvernement en place et , par conséquent de traduire les politiques en mesures administratives adaptées à la conjoncture.

Quant à **Stephen Robbins, David DeCenzo et Mary Coulter**, à la page 39 de leur ouvrage intitulé « L'essentiel des concepts et pratiques », 7^e édition, ils trouvaient que les organisations sont nécessaires et jouent un rôle primordial dans nos sociétés à tel point qu'il est important d'apprendre à mieux les gérer.

Pour ces auteurs, tout le monde est directement intéressé par l'amélioration du mode de gestion des organisations, sachant que chaque jour chaque citoyen a affaire à elles. Perdez- vous patience s'il vous faut passer plusieurs heures à la préfecture ou à la mairie pour renouveler votre carte d'identité ou passeport ? Etes-vous surpris lorsqu'une organisation de grande notoriété- supposée en pleine expansion- lance un plan social ou fait faillite ? En voulez-vous aux employés d'une compagnie aérienne qui vous indiquent un prix différent à chaque appel ? En tant que contribuable, ne ressentez-vous pas un problème si vous apprenez que les entreprises ont surfacturé des commandes de l'administration ? Autant d'exemples qui s'expliquent en partie par un mauvais management, alors que nombre d'organisations faisant preuve d'une gestion saine renvoient plutôt une image loyale, solide et durable. A l'opposé du tableau, piètre management rime avec perte de clientèle et bénéfices amoindris, et donc survie compromise.

Bref, la qualité des prestations rendues aux populations est fonction de la performance de l'organisation mise en place pour conduire les activités de la structure. C'est pourquoi, dans le même ouvrage, de la page 132 à la page 133, ces auteurs proposaient au manager de se fixer des objectifs écrits. Ils conseillent donc aux responsables de suivre les six étapes suivantes au moment de la fixation des objectifs :

- 1- revoir quelle est la mission de l'organisation et les tâches clés que l'employé doit accomplir ;
- 2- évaluer les ressources disponibles ;

- 3- déterminer les objectifs de manière individuelle ou en tenant compte des commentaires ;
- 4- s'assurer que les objectifs sont bien rédigés et les communiquer à tous ceux devant en être informés ;
- 5- mettre en place des mécanismes de feed- back pour évaluer les progrès ; et
- 6- attribuer des récompenses en cas d'objectifs atteints.

En somme, tous ces auteurs précités ont apporté leurs contributions à une meilleure gestion de la « cité » à travers les précieux outils de management qu'ils mettent à disposition des gestionnaires de la chose publique. Cela amène à être d'avis avec beaucoup de chercheurs, lecteurs etc.. pour dire que tous ces apports des auteurs ici évoqués sont forts louables.

Toutefois, pour ce qui concerne les auteurs **Stephen Robbins, David DeCenzo et MaryCoulter**, un aspect semble échapper aux étapes qu'ils proposent lors de la fixation des objectifs. C'est le volet « sanction ».

En effet, à la suite de la 6^{em} étape qui évoque les récompenses en cas d'objectifs atteints, ils auraient pu continuer avec une 7^{em} étape qui aborde les sanctions au cas où ces objectifs ne seraient pas atteints. Cela parce que la gestion d'une équipe implique la « politique du bâton et de la carotte ».

A la suite de la revue documentaire, il importe de définir la méthodologie adaptée à la réalisation de ce travail.

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie adoptée

La conduite de notre recherche se fera à travers plusieurs techniques de vérification des hypothèses. La démarche méthodologique adoptée pour conduire les recherches comporte deux dimensions à savoir une dimension empirique et une dimension théorique.

A- Approche empirique

Dans la logique de collecter les informations utiles à la vérification des hypothèses, il est utilisé le guide d'entretien pour recueillir les données qualitatives et le questionnaire pour la collecte des informations quantitatives.

✓ Collecte de données par guide d'entretien

Le choix de la collecte de données par guide d'entretien se justifie par la volonté d'avoir des données relatives aux perceptions que les clients ou populations ont de la gestion administrative des services de la commune.

La technique d'entretien est ici utilisée envers cette catégorie d'acteurs externes de la mairie pour des raisons de délai court dans lequel le travail doit être réalisé. Au total, un effectif de soixante dix (70) personnes bénéficiaires des prestations de l'administration communale a été interrogé à travers le guide d'entretien. Cet effectif a été choisi à raison de dix (10) personnes par arrondissement ciblé et vingt (20) personnes à la mairie. Le choix de cet échantillon se justifie par l'importance numérique des clients qui représentent la population mère bénéficiant des prestations des services de l'administration communale. En clair, ces entretiens ont permis de recueillir des informations complémentaires et d'échanger sur des préoccupations relatives à la manière dont fonctionnent les services administratifs communaux de Klouékanmè.

✓ Collecte de données par questionnaire

En vue de la collecte des informations quantitatives, il est administré des questionnaires aux acteurs internes, c'est-à-dire les responsables et agents qui interviennent dans le fonctionnement des services administratifs de la commune de Klouékanmè. Ces acteurs sont essentiellement constitués d'agents permanents et d'agents contractuels des collectivités territoriales. Un effectif de dix huit (18) personnes a été retenu pour réaliser les travaux de collecte des données par

questionnaire. Cet échantillon a été constitué par choix raisonné ou intentionnel, compte tenu de la recherche d'agents en rapport avec le phénomène étudié.

En effet, par choix raisonné ou intentionnel, il faut entendre l'option faite par le chercheur en fonction de l'orientation qu'il souhaite donner à ses investigations en ciblant dans la population mère, certaines personnes qui pourront fournir aisément les informations ou données dont il a besoin dans le cadre de ses enquêtes. C'est la détermination de la population à enquêter. Cette technique prend beaucoup plus l'exemplarité de l'échantillon que sa représentativité. C'est pourquoi, la population mère à ce niveau étant d'environ trente deux (32) personnes, l'enquête en a ciblé dix huit (18) dont la répartition a pris en compte les cinq (5) arrondissements ciblés comme services infra-communaux. Il s'agit des arrondissements de Djotto, de Tchikpé, d'ahogbeya, d'Ayahohoué et de Klouékanmè centre. La répartition des dix huit (18) agents enquêtés se présente comme suit :

- Secrétaires administratifs d'arrondissement : cinq (05) ;
- Chefs de service et ou de division : douze (12);
- Secrétaire Général de la mairie : un (01).

Outre la détermination de la population à enquêter, la méthode utilisée dans la réalisation de cette étude a aussi consisté à :

- déterminer les variables autour desquelles sera bâti le questionnaire ;
- élaborer et administrer le questionnaire ;
- dépouiller et présenter les données de l'enquête.

✓ **Détermination des variables autour desquelles le questionnaire est bâti.**

Le questionnaire a été conçu par rapport à un ensemble de variables que constituent les problèmes spécifiques identifiés à savoir :

- (PS1): absence d'un cadre formel de rencontres périodiques entre les agents ;
- (PS2): inadéquation profil/ poste de certains agents
- (PS3): insuffisance de ressources humaines.

✓ **Elaboration et administration du questionnaire**

Lors de l'élaboration du questionnaire, nous avons veillé à ce que les questions posées soient limitées aux informations recherchées. Pour une bonne compréhension du questionnaire, ses éléments ont été conçus conformément aux problèmes spécifiques identifiés. Ensuite, ce questionnaire a été administré à un échantillon de la population cible constituée du personnel en poste à la mairie et dans les arrondissements.

En somme, la réalisation de ces enquêtes ne s'est pas réalisée sans difficultés. En effet, les problèmes rencontrés lors de ces enquêtes sont de plusieurs ordres. Certains agents étaient très mobiles et il était très difficile de les voir à leur poste. D'autres étaient visiblement réticents, car craignant de porter des jugements de valeur sur leurs patrons ou croyant dévoiler quelques secrets en se prêtant à nos questions ; ce qui limiterait la qualité des informations recueillies. D'autres encore prétextaient du manque de temps ou arguaient du fait qu'ils sont très «pris» alors que visiblement ce n'était pas le cas. Mais avec un peu d'endurance et un « esprit de chercheur », ces difficultés ont été progressivement surmontées et le travail s'est bien déroulé. Ceci n'exclut pas quelques limites aux travaux réalisés. Les limites ont trait à la qualité des informations recueillies. En effet, certains agents, malgré les apaisements n'ont peut être pas donné des réponses venant du fond de leur cœur.

✓ **Dépouillement et présentation des données**

Les données recueillies à travers le questionnaire sont dépouillées et traitées manuellement. Les résultats d'enquête sont présentés sous forme de tableaux et de graphiques. C'est l'analyse descriptive.

B- Approche théorique

La dimension théorique vise à déterminer les outils d'analyse des données collectées afin de pouvoir rechercher les causes réelles qui sont à la base de la gestion peu efficace des services communaux de Klouékanmè.

En termes clairs, elle a permis de renforcer les informations recueillies sur le terrain. La recherche documentaire a amené à consulter les ouvrages spécifiques disponibles dans certains centres de documentation dont la bibliothèque Patrick VYEIRA de L'ENAM à l'université d'Abomey Calavi, le Service de l'Information, de la Communication, des Archives et de la Documentation (SICAD) de la mairie de Klouékanmè et plusieurs sites internet.

Le seuil de décision prendra en compte d'une part les données du questionnaire administré aux agents et d'autre part celles du guide d'entretien avec la population bénéficiaire des prestations de la mairie. Ainsi, pour les données du questionnaire, il est retenu comme cause réelle, les réponses identiques recueillies auprès de la majorité des agents rencontrés. S'agissant du guide d'entretien, nous avons retenu que les données qui auront réuni plus de 50% des avis seront identifiées comme les vraies causes.

Section 2: De la présentation des résultats des enquêtes aux conditions de mise en œuvre des solutions

Dans cette dernière section il est question, d'une part, de présenter les résultats des questionnaires et de vérifier les hypothèses d'étude et, d'autre part, de proposer des solutions adéquates à la résolution du problème de la gestion peu efficace des services communaux de Klouékanmè.

Paragraphe 1 : Présentation des données de l'enquête et vérification des hypothèses d'étude

La présentation des données collectées lors des enquêtes se fera par rapport à chacun des problèmes en résolution et permettra de vérifier les hypothèses précédemment émises.

A- Présentation des données de l'enquête

Les enquêtes menées auprès des différents acteurs de l'administration communale ont révélé un certain nombre de faits qui seront présentés sous forme de tableaux et de graphiques.

✓ Présentation et analyse des données de l'enquête liées au problème spécifique n°1

La présentation des données liées au problème spécifique n°1 relatif à l'absence d'un cadre formel de rencontres périodiques entre les agents se présente dans le tableau suivant :

Tableau n° 5 : résultat de la question n° 9 relative à l'absence de cadre formel de rencontres périodiques entre les agents

Problème spécifique n°1	Modalités	Nombres d'observations	Pourcentages (%)
absence de cadre formel de rencontres périodiques entre les agents	Surcharge de travail au sein de l'administration communale	05	33,33
	Caractère secondaire des réunions du personnel dans les objectifs de l'administration communale	08	53,34
	Autres	02	13,33
TOTAL		15	100

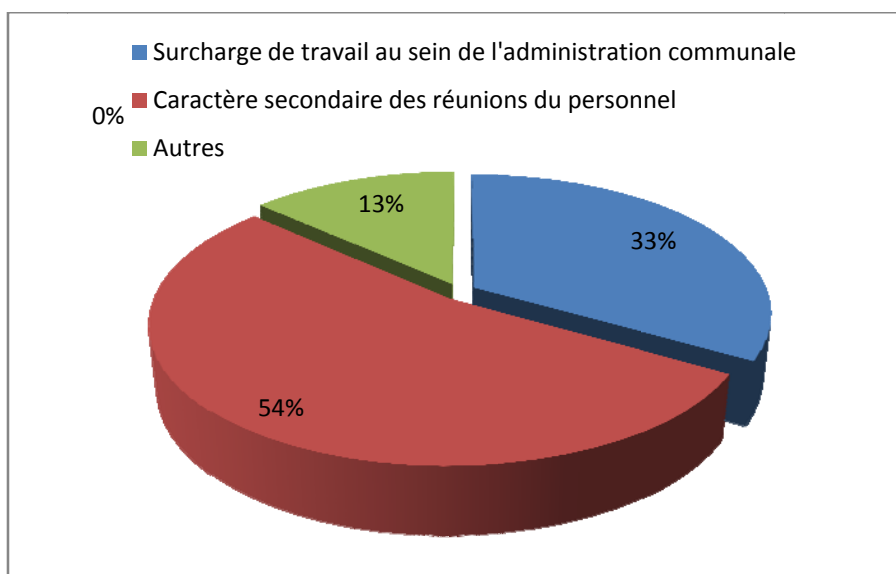
Source : enquête personnelle

De l'analyse du tableau ayant trait au problème spécifique n°1 relatif à l'absence de cadre formel de rencontres périodiques entre les agents, il ressort que :

- ✓ Cinq (05) agents sur les quinze (15) enquêtés, soit un effectif de 33,33 % des enquêtés affirment comme raison étant à la base de l'absence de cadre formel de rencontres périodiques entre les agents, la surcharge de travail au sein de l'administration communale ;
- ✓ Huit (08) des quinze agents enquêtés, soit un effectif de 53,33 % déclarent que la raison est le caractère secondaire des réunions du personnel dans les objectifs de l'administration communale ;
- ✓ Deux (02) des quinze agents enquêtés, soit 13,33% trouvent que la raison n'est ni le manque d'initiative des responsables hiérarchiques dans ce sens, ni le caractère secondaire des réunions du personnel dans les objectifs de l'administration communale. Pour cette frange des enquêtés, la raison de l'inexistence d'un cadre formel de concertations périodiques du personnel serait plutôt ailleurs.

La représentation graphique de ces données se présente comme suit :

Graphique n°2: Présentation des données liées au problème spécifique n°1 relatif à l'absence de cadre de concertation périodique du personnel



Source : enquête personnelle

✓ **Présentation et analyse des données de l'enquête liées au problème spécifique n°2.**

Les données liées au problème spécifique n°2 ayant trait à l'inadéquation profil/ poste de certains agents sont présentées ainsi qu'il suit dans le tableau suivant :

Tableau n° 6 : résultat de la question n° 10 relative aux causes de l'inadéquation profil /poste de certains agents de la mairie

Problème spécifique n°2	Modalités	Nombres d'observations	Pourcentages (%)
inadéquation profil/ poste de certains agents	Manque d'objectivité dans les nominations des agents	02	13,33
	recrutements inadéquats d'agents par les autorités	04	26,67
	niveau de qualification du personnel disponible	09	60
TOTAL		15	100

Source : Elaboré à base des données de l'étude, décembre 2012.

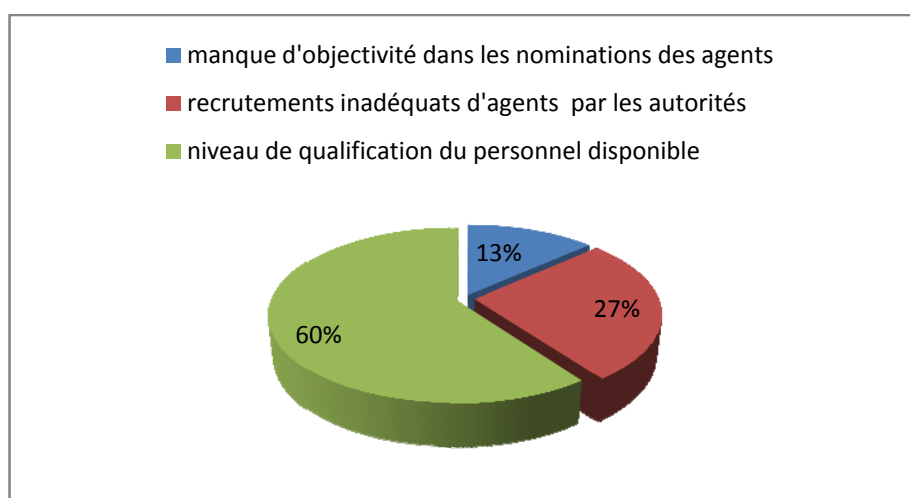
De l'analyse des données du tableau ci-dessus, il ressort ce qui suit :

- ✓ à la question de savoir quelle est la cause principale de l'inadéquation profil/poste de certains agents, **13,33%** de l'effectif des enquêtés déclarent que cette situation est due au manque d'objectivité dans les nominations d'agents au poste de responsabilité à la mairie.
- ✓ à la même question, **26,66%** de l'effectif total des agents enquêtés affirment que les recrutements inadéquats d'agents par les autorités est la cause de l'inadéquation profil /poste de certains agents à la mairie de Klouékanmè.

- ✓ **60%** des enquêtés estiment que cet état de choses est dû au niveau de qualification du personnel disponible dans l'administration communale.

Le graphique du tableau se présente de la façon suivante :

Graphique n°3: Présentation des données liées au problème spécifique n°2 relatif à l'inadéquation profil /poste de certains agents de la mairie.



Source : enquête personnelle

- ✓ **Présentation et analyse des données de l'enquête liées au problème spécifique n°3 relative à l'insuffisance de personnel dans les services**

Les données liées au problème spécifique n°3 concernant l'insuffisance de personnel dans les services sont récapitulées dans le tableau qui suit:

Tableau n°7 : résultat de la question n°11 ayant trait à l'insuffisance de personnel dans certains services de la mairie

Problème spécifique n°3	Modalités	Nombres d'observations	Pourcentages (%)
Insuffisance de personnel dans certains services	mauvaise répartition du personnel	02	13,33
	Incapacité de la mairie à faire face aux charges salariales d'un personnel mieux qualifié	11	73,34
	Autres	2	13,33
TOTAL		15	100

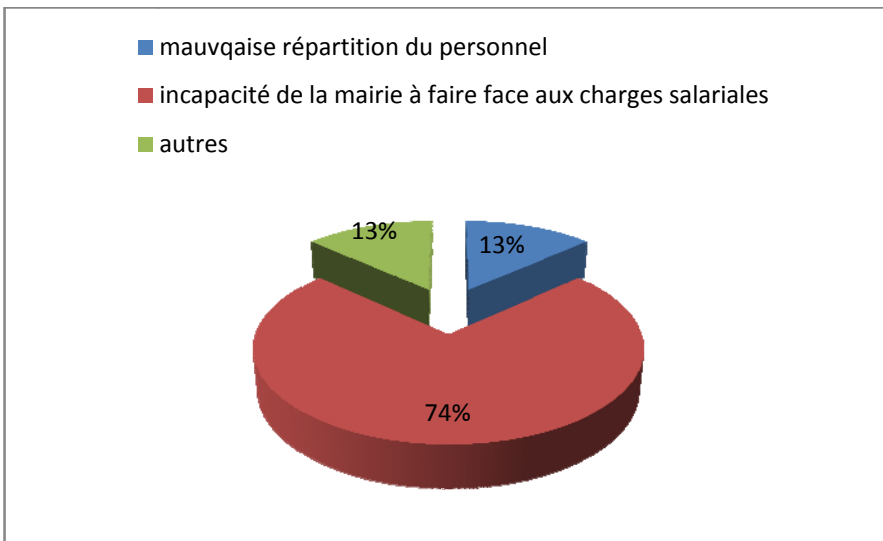
Source : enquête personnelle

De l'analyse du tableau ci-dessus relatif au problème spécifique n°3 relatif à l'Insuffisance de personnel dans les services, il ressort que :

- ✓ Deux (2) des quinze (15) agents enquêtés, soit 13,33 % de l'effectif total des enquêtés déclarent que cette insuffisance est due à une mauvaise répartition du personnel dans les différents services de l'administration communale.
- ✓ Onze (11) des quinze (15) agents enquêtés, soit un effectif de **73,33 %** déclarent que la raison de l'insuffisance du personnel se trouve dans l'incapacité de la mairie à faire face aux charges salariales d'un personnel mieux qualifié.
- ✓ 13,33% des enquêtés trouvent que la raison est plutôt ailleurs.

Le graphique du tableau se présente de la façon suivante :

Graphique n°4: Présentation des données liées au problème spécifique n°4 relatif à l'insuffisance de ressources humaines dans les services de la mairie.



Source : réalisé à base des données de l'enquête

B-Vérification des hypothèses et établissement des diagnostics

Nous vérifierons à ce niveau les hypothèses précédemment formulées en se référant aux seuils de décision antérieurement fixés, puis établirons le diagnostic.

La vérification des hypothèses d'étude se fera en appréciant le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données recueillies auprès des enquêtés. Quant au diagnostic, il sera fait en fonction de chaque problème spécifique de l'étude.

D'abord, pour l'hypothèse n°1, les données recueillies au cours des enquêtes révèlent qu'il n'existe pas un cadre formel de concertations périodiques du personnel à la mairie de Klouékanmè. Cet état des choses est dû au caractère secondaire des réunions du personnel dans les objectifs de l'administration communale, tel que l'ont confirmé les données collectées au cours des enquêtes (53,33 %). De plus, les principales opinions émises par les agents sur les préoccupations du guide d'entretien ont permis de retenir que la majorité des enquêtés a reconnu entre autres, l'existence

de petits problèmes de fonctionnement au sein de l'administration. Ces dysfonctionnements peuvent être corrigés ou tout au moins atténués à travers les concertations périodiques où sont débattus, dans un souci d'efficacité, les problèmes de la structure.

Par rapport à cette hypothèse donc, il a été fixé comme seuil de décision que tout item qui aura un poids supérieur à 50% sera retenu. Il ressort de l'analyse des données que le caractère secondaire des réunions du personnel dans les objectifs de l'administration communale a atteint un taux de 53,33%. Ce taux étant au-dessus du seuil fixé, il peut alors être affirmé que l'hypothèse n°1 de notre étude est confirmée.

La vérification de cette hypothèse étant faite, il peut être définitivement retenu que l'absence de cadre formel de rencontres périodiques entre les agents est due au caractère secondaire des réunions du personnel dans les objectifs de l'administration communale.

Ensuite, concernant l'hypothèse n°2 liée à l'inadéquation profil/ poste de certains agents, il est retenu comme seuil de décision que tout item qui aura un poids supérieur à 50% sera maintenu. Or, l'analyse des données a révélé que le niveau de qualification du personnel disponible est de 60%, ce qui est supérieur au seuil antérieurement fixé. De ce qui précède, il peut alors être conclu que l'hypothèse n°2 de l'étude est aussi confirmée.

Suite à la vérification de cette hypothèse, il peut être définitivement retenu que l'inadéquation profil /poste de certains agents s'explique par le niveau de qualification du personnel disponible.

Enfin, pour ce qui est de l'hypothèse n°3 ayant trait à l'insuffisance de personnel dans les services, nous nous sommes fixé comme seuil de décision que tout item qui aura un poids supérieur à 50% sera retenu. L'analyse des données a montré que l'incapacité de la mairie à faire face aux charges salariales d'un personnel mieux

qualifié a obtenu un taux de 73,33% des enquêtés, ce qui est largement supérieur au seuil fixé.

On peut aisément en déduire que l'hypothèse n°3 de l'étude est aussi largement confirmée. Celle-ci ayant été vérifiée, il peut être affirmé définitivement que l'insuffisance de personnel dans les services de la mairie est due à l'incapacité de la mairie à faire face aux charges salariales d'un personnel mieux qualifié.

Une fois les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques connues et le diagnostic établi, il nous faut à présent passer aux approches de solutions et aux conditions de mise en œuvre.

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

L'objectif général qui se dégage à travers les objectifs spécifiques est de contribuer à l'amélioration du fonctionnement des services communaux de Klouékanmè. Cet objectif ne peut se réaliser que s'il est mis en place une organisation et un fonctionnement administratifs conséquents au sein de la mairie. Pour atteindre cet objectif général, des problèmes spécifiques ont été identifiés et des causes y relatives recherchées. Ceci a conduit à la formulation des hypothèses. En tenant compte des résultats d'enquêtes réalisées dans le cadre de la rédaction de ce document, la vérification de ces hypothèses a permis d'établir le diagnostic de chaque problème spécifique. Sur la base du diagnostic établi, il convient de proposer des approches de solutions et de fixer les conditions de leur mise en œuvre, pour une meilleure gestion des services administratifs de la commune.

A- Approches de solutions

Il serait prétentieux de vouloir trouver ici et maintenant des solutions miracles aux dysfonctionnements relevés dans la structure d'accueil du stage. Toutefois, il est suggéré ici des propositions pouvant contribuer à améliorer la situation de la contre performance de la gestion qui caractérise actuellement les services administratifs de la commune de Klouékanmè.

Les différentes approches de solutions sont présentées par rapport à chaque problème spécifique identifié et confirmé.

✓ Approches de solutions relatives à l'absence de cadre formel de rencontres périodiques entre les agents

A travers le diagnostic établi, il est ressorti que l'absence de cadre formel de rencontres périodiques entre les agents provient du caractère secondaire des réunions du personnel face aux objectifs de l'administration communale.

Pour résoudre ce problème, il serait souhaitable d'améliorer l'actuel système de communication interne à travers l'instauration des rencontres périodiques et même hebdomadaires avec les divers acteurs afin d'analyser les résultats produits individuellement ou collectivement et envisager des solutions pour leur amélioration. Il importe donc que l'autorité locale formalise ces réunions par un acte officiel et fasse de sorte qu'elles deviennent une réelle préoccupation de tous les responsables de la mairie. Il importe donc que le management participatif qui associe et implique les agents dans les prises de décisions devienne une réalité et une pratique à la mairie de Klouékanmè.

Compte tenu de l'importance du partage de l'information au sein d'une organisation, ne pas communiquer ou informer est comme un danger qui, à terme, peut annihiler la cohésion des membres d'une organisation.

La communication et l'information sont un levier important pour le développement professionnel. C'est par elles que le Maire peut introduire dans l'Organisation une ambiance conviviale de vie et de travail pour permettre aux agents d'exercer avec confiance leurs missions. L'autorité devra traduire dans les faits une politique managériale basée sur la culture d'entreprise, la communication et l'information et la direction par objectif (DPO).

✓ **Approches liées à l'inadéquation profil/poste de certains agents**

Le diagnostic a également révélé que la cause réelle de ce problème spécifique est le niveau de qualification du personnel qui exerce dans cette administration. L'objectif visé ici est de contribuer à adapter le niveau du titulaire du poste aux profils de l'emploi exercé. Pour atteindre cet objectif, il serait utile de procéder à la description claire des postes et des emplois de même qu'une bonne analyse des fonctions à exercer par le titulaire du poste.

Ainsi, avant tout recrutement pour meubler un poste vacant ou à créer dans l'administration communale, les tâches à accomplir par le candidat pourraient être clairement définies et mises à sa disposition dès sa prise de service. Ceci implique qu'au cours du processus du recrutement, les profils des postes identifiés soient respectés. A ce propos, le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre alimentant ainsi l'organisation des compétences nouvelles. Pour être utile, il importe que le recrutement tienne compte des besoins de l'administration.

Outre le recrutement de nouveaux agents, le renforcement des capacités du personnel déjà en poste se révèle aussi une approche de solution que les autorités communales ne pourraient négliger.

En effet, la formation professionnelle continue est celle qui est donnée à un agent en cours d'emploi en vue d'améliorer ses prestations. Elle permet aux agents d'accroître leur niveau et leurs capacités professionnelles. L'objectif de ces formations est d'influencer positivement non seulement la performance de la mairie, mais aussi celle de l'agent. C'est dans cet ordre d'idées que **L. MATHIS** (1984), disait : « la formation est une source de plus-value aussi bien pour les hommes que pour l'administration ». De ce qui précède, il est nécessaire que la mairie actualise son plan triennal de formation et de recrutement du personnel communal.

✓ **Approches de solutions relatives à l'insuffisance de personnel dans les services de la mairie**

Le diagnostic a révélé à ce niveau que c'est l'incapacité de la mairie à faire face aux charges salariales d'un personnel mieux qualifié qui justifie l'insuffisance de personnel au sein de la mairie de Klouékanmè.

Il est indiqué que la Mairie prenne des dispositions concrètes et adéquates pour améliorer les mécanismes de mobilisation de ses recettes fiscales et celles non fiscales aux fins de pouvoir faire face aux charges salariales d'un personnel mieux qualifié. Cela passe nécessairement par une maîtrise de la matière imposable et un bon niveau de recouvrement des recettes.

Pour y arriver, il est nécessaire que les autorités locales restaurent la culture du respect des principes budgétaires dans toute la rigueur requise. C'est à ce prix que la commune pourra davantage faire face aux enjeux de la décentralisation qui demandent aux collectivités locales un personnel quantitatif et qualitatif afin de fournir des services publics de qualité aux populations.

Ainsi, le problème de la mobilisation des ressources financières sera maîtrisé. Ce qui rendrait davantage la commune financièrement autonome et lui permettra d'étoffer l'effectif de son personnel en procédant au recrutement de nouveaux agents.

B- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

La mise en œuvre efficiente des approches de solutions proposées passe nécessairement par le respect de certaines conditions. Ces dernières sont ici évoquées sous forme de recommandations faites à l'endroit des différents acteurs. Elles se présentent ainsi qu'il suit :

✓ Recommandations à l'endroit des élus locaux

Pour un meilleur fonctionnement des services administratifs communaux, avant tout, il est demandé aux élus locaux de Klouékanmè, en l'occurrence au Maire et à ses adjoints de replacer le Secrétaire Général de la mairie dans ses véritables prérogatives, conformément aux textes en vigueur en la matière. En effet, l'article 81 alinéa 3 de loi n°97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin dispose : "Le Secrétaire Général de la mairie est le principal animateur des services administratifs communaux dont il veille au bon fonctionnement". C'est à cette condition qu'il pourra véritablement coordonner les activités des différents services dont il a la charge, y compris celui des affaires financières.

Aussi, pour une mise en œuvre harmonieuse des approches de solution pour un meilleur fonctionnement des services communaux, est-il recommandé aux autorités de la mairie plusieurs actions dont la résurrection au sein de l'administration d'un outil dit SPAC (Système de Performance de l'Administration Communale) qui, dans un passé récent, avait dynamisé le fonctionnement des services administratifs de la mairie.

Il importe aussi que, par moment, le Maire fasse évaluer les services communaux, suivant des critères d'appréciation définis et connus à l'avance de tous les acteurs concernés. Cette évaluation doit par ailleurs être la plus objective possible afin d'éviter des frustrations dans le rang du personnel. Les autres actions concernent :

- l'extension des locaux de la mairie en vue de rendre le cadre de travail plus agréable ;
- la prise des mesures incitatives à l'endroit des agents ;
- la prévision des formations de renforcement de capacités à l'intention des agents ;
- l'actualisation des plans de recrutement et de formation du personnel communal ;
- le renforcement de l'effectif du personnel dans tous les services,
- la création de boîtes de suggestions pour recueillir les plaintes. Il faut aussi veiller à l'adéquation entre le poste et le profil.

✓ **Recommandations à l'endroit du personnel de la mairie**

La mise en œuvre efficiente des solutions proposées dépend fondamentalement de la bonne volonté et de l'adhésion de tous les acteurs dont le personnel de la mairie. C'est pourquoi, il est souhaité que les agents jouent convenablement leur partition dans la réalisation du développement, en faisant preuve de plus de motivation et de conscience professionnelle dans l'exécution de leurs tâches. Pour ce faire, une attention soutenue est vivement souhaitée de leur part au cours des sessions de formation organisées par la mairie ou autres partenaires en vue d'améliorer leurs prestations. Le personnel doit prendre désormais conscience que l'administration est une chaîne et que chacun doit bien faire son travail dans les délais requis.

Il s'agit là d'autant de mesures qui, si elles sont mise en œuvre, conduiront à la prospérité et au dynamisme de l'administration communale de Klouékanmè.

CONCLUSION GENERALE

La présente étude vise à apporter une contribution à l'amélioration de la gestion administrative des services de la mairie de Klouékanmè. Les observations faites sur le terrain ont permis de déceler quelques problèmes spécifiques qui sont à l'origine du caractère peu efficace de la gestion des services administratifs de la structure étudiée. Il s'agit, entre autres, de :

- l'absence d'un cadre formel de concertation du personnel ;
- l'inadéquation profil/ poste de certains agents et ;
- l'insuffisance de ressources humaines dans les services communaux.

Des approches de solutions ont été ensuite proposées en vue d'insuffler un nouveau dynamisme aux services de l'administration communale.

L'observation sur le terrain de la situation qui fait l'objet de cette recherche a permis de déceler l'existence de plusieurs problèmes qui ont été ensuite regroupés en trois problématiques majeures dont celle relative à la réduction des dysfonctionnements des services de la mairie a retenu notre attention. C'est le centre d'intérêt autour duquel sont bâtis nos travaux de recherche scindés en deux chapitres. Il y a d'une part le premier chapitre intitulé : « **De la restitution des observations de stage a la problématique du fonctionnement des services communaux de Klouékanme** » et d'autre part le deuxième chapitre formulé comme suit : « **Du cadre théorique de l'étude aux approches de solutions pour l'amélioration du fonctionnement des services communaux de Klouékanme** ».

De cette problématique, découle le problème général de la Gestion peu efficace des services communaux. Les manifestations de ce problème sont inévitablement: l'absence d'un cadre formel de concertation du personnel, l'inadéquation profil/ poste de certains agents et l'insuffisance de ressources humaines dans les services communaux.

La revue de la littérature a permis de faire ressortir l'importance du « management » dans le fonctionnement harmonieux des services d'une organisation.

En effet, il est nécessaire que les managers des organisations publiques se comportent comme des acteurs à part entière du processus de production des « biens politiques », un processus politico-administratif par lequel sont fixés et réalisés les objectifs officiels de la collectivité. Cela permet de maximiser les résultats et contribue ainsi à l'accroissement de la performance de l'organisation.

Les dysfonctionnements observés dans la structure ne lui permettent pas d'atteindre les résultats attendus.

Face aux enjeux de la décentralisation, la commune de Klouékanmè doit mieux s'organiser pour se doter d'une administration performante, adaptés à l'environnement concurrentiel des collectivités territoriales. C'est pourquoi, il est suggéré des approches de solutions qui se résument essentiellement à :

- instaurer des rencontres périodiques avec les divers acteurs ;
- adapter le niveau du titulaire du poste aux profils de l'emploi exercé ;
- améliorer les mécanismes de mobilisation des recettes aux fins de pouvoir faire face aux charges salariales d'un personnel mieux qualifié.

Mais, c'est une évidence que la mise en œuvre de ces approches de solutions ne se fera pas aisément. C'est pourquoi, l'attention des autorités compétentes de la commune est vivement appelée.

Aussi, est-il recommandé un certain nombre d'actions dont la mise en œuvre interpelle, entre autres, les principaux acteurs de l'animation de l'administration communale à savoir le conseil communal et le personnel.

Conscient que la présente recherche ne saurait prétendre résoudre tous les problèmes de la structure, il est à espérer que dans l'avenir, d'autres recherches soient consacrées aux autres aspects du système à améliorer.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

❖ Ouvrages généraux

- BRETON, M., DUPONT, M-A. et C. PAREY (1998) : Gestion Administrative, éditions Foucher, Paris, 191 pages ;
- GORTNER, H. F., J. MAHLER, et J. B. NICHOLSON, (1994) : La gestion des organisations publiques, Presses Universitaires de Québec ;
- GUILLIEN, R. et J. VINCENT (2007) : Lexique des termes juridiques, Ed. Dalloz, Paris, 16ème éd., 699 p ;
- Hellriegel-Slocum-Woodman (1992): Management des organisations, 1^{re} éd. 7^e tirage 2001, 680 p ;
- Loi N° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin.
- ROBBINS, S., DECENZO, D., (2008) : Management : l'essentiel des concepts et des pratiques, publié aux Editions Nouveaux Horizons – ARS, Paris, 523 pages ;

❖ Documents spécialisés

- BLANCHARD, K. et H. V. PEALE (1988) : Ethique et management, Paris, Editions d'organisation, 141p ;
- HUSSENOT, P. (1983) : La gestion publique par objectifs : des contributions à la pratique, Paris, Editions d'Organisation, 249p.
- Mairie de Klouékanmè (2010), Rapport du diagnostic communal de Klouékanmè ;
- Mairie de Klouékanmè (décembre 2010), Synthèse du Plan Communal de Développement de KLOUEKANME 2011-2015 ;
- ROLAND PARENTEAU (1992), Comprendre et Gérer les Institutions de l'Etat, Presse de l'Université du Québec.

❖ Recueil

- Mission de la décentralisation (2006) : Recueil des lois sur la décentralisation ;

❖ Mémoires

- AYAKA F. B. O. (2008) : Contribution à l'optimisation de la gestion des ressources humaines à la Mairie de Bantè, AGT, cycle 1 / ENAM ;
-
- GBAGUIDI G. L. Carlinice (2011) : Contribution à un meilleur fonctionnement des unités administratives infra-communales au Bénin : Cas de l'arrondissement d'Akassato ;
- KPATINVO Mèdémè C. Valérie (2012) : Contribution à une bonne pratique de l'évaluation et de la formation du personnel à la mairie de Bohicon ;
- Mariam DANTOROU (2011) : Contribuer à une meilleure gestion des ressources humaines dans la commune de Nikki ;

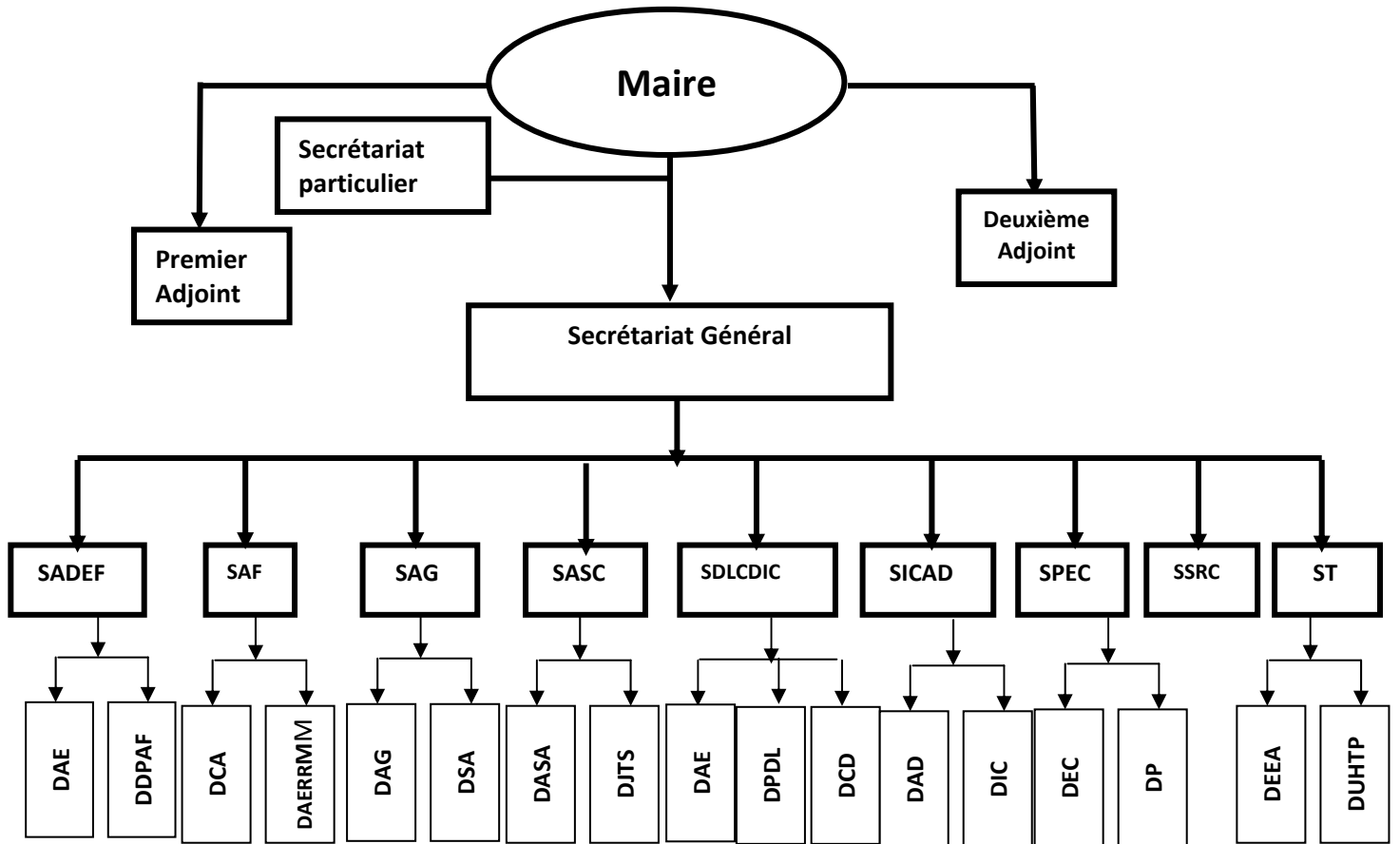
❖ Rapports et études

- Conseil des Professeurs de l'ENAM (2007) : Référentiel des mémoires, 2ème édition, ENAM / UAC, 58 p. ;
- Document de Capitalisation (2009), Tome1 : La Performance des Services Communaux, L'expérience D'un Processus D'appui-Conseil aux Administrations Communales du Bénin ;
- Rapport Général (2007) : Auto-Evaluation de la Gouvernance Locale au Bénin.



ANNEXES

ORGANIGRAMME DE LA MAIRIE DE KLOUEKANME



Source : Mairie de Klouékanmè

Questionnaire adressé aux agents de la mairie de Klouékanmè

Bonjour Madame/Monsieur,

Je suis étudiant en Management des Services Publics à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM). A la fin de mes études, j'ai choisi comme thème de mémoire: «**Contribution à l'amélioration de la gestion des services communaux : cas de la commune de Klouékanmè**». A cet effet, vous avez été identifié comme une personne ressource susceptible de contribuer à la réalisation dudit mémoire, par la réponse au questionnaire ci-dessus.

En essayant de répondre aux préoccupations contenues dans le présent questionnaire, vous apportez certainement une contribution de qualité à la réalisation de cette œuvre.

Je vous rassure que vos réponses resteront confidentielles et seront traitées uniquement dans le cadre du présent mémoire.

I- IDENTIFICATION

- Nom et Prénoms (Facultatif) :
- Catégories professionnelles : A B C D
- Ancienneté au poste actuel :
- Ancienneté à la mairie:

II-Questions d'ordre général

- 1- Quel est le service où vous travaillez ?
- 2- Ce service est doté de quel effectif ?
- 3- Comment appréciez-vous la gestion administrative de la mairie ?
Très satisfaisante satisfaisante peu satisfaisante
- 4- Procède t-on fréquemment à une évaluation du fonctionnement des services administratifs à la mairie de Klouékanmè ?
Oui Non

5- Si oui, les recommandations issues de ces évaluations sont-elles exploitées ?

Oui Non

III- Questions spécifiques

A- Réunion du personnel

6- Quelle appréciation faites-vous des réunions du personnel ?

Bonne mauvaise sans opinion

7- Les réunions du personnel s'organisent-elles régulièrement à la mairie ?

Oui Non

8- Sinon quelle est, d'après vous, la raison fondamentale ?

- Surcharge du travail au sein de la mairie
- Caractère secondaire des réunions du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'administration communale
- autres (à préciser)

B - Adéquation profil / poste

9- A votre avis, à la mairie de Klouékanmè, tous les agents méritent-ils les postes auxquels ils sont nommés ?

Oui Non sans opinion

10- sinon, quelle peut être, selon vous, la raison fondamentale de l'inadéquation profil /poste de certains agents de la mairie ?

- recrutements inadéquats par les autorités
- niveau de qualification du personnel disponible
- Manque d'objectivité dans les nominations des agents

C- Insuffisance de personnel dans les services.

11- pensez-vous qu'il manque d'agents dans les services de la mairie ?

Oui Non sans opinion

12- dans l'affirmative, ce déficit de personnel s'explique, selon vous, par :

- une mauvaise répartition du personnel ?

-
- l'incapacité de la mairie à faire face aux charges salariales d'un personnel mieux qualifié
 -
 - autres (à préciser) :

Merci pour votre franche collaboration

Guide d'entretien avec les agents de la mairie

Bonjour Madame/Monsieur,

Je suis étudiant en Management des Services Publics au second cycle de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

Je suis en train de rédiger mon mémoire de fin de formation dont le thème est : **«Contribution à l'amélioration de la gestion des services communaux : cas de la commune de Klouékanmè»**. Vous avez été identifié comme une personne ressource susceptible de me fournir des informations utiles et contribuer ainsi à la réalisation dudit mémoire.

L'échange que je souhaite avoir avec vous me permettra d'identifier les différents problèmes liés à la gestion administrative des services de la mairie de Klouékanmè. Je vous prie de répondre sans ambages à ce questionnaire

- 1- Qu'entendez-vous par services communaux?
- 2- Quels sont les problèmes spécifiques que rencontre votre service dans son fonctionnement ?
- 3- Estimez-vous qu'il existe des problèmes de fonctionnement des services de la mairie ?
- 4- Si oui lesquels ?
- 5- Ces dysfonctionnements entravent-ils la performance des services rendus à la population ?

Merci de m'avoir accordé quelques minutes de votre précieux temps

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES USAGERS / CLIENTS DE LA MAIRIE DE KLOUEKANME

Bonjour Madame/Monsieur,

Je suis étudiant en Management des Services Publics au second cycle de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM). Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation sur le sujet : «**Contribution à l'amélioration de la gestion des services communaux : cas de la commune de Klouékanmè**», vous avez été identifié comme une personne ressource susceptible de contribuer à la réalisation dudit mémoire. L'échange que nous aurons ensemble me permettra d'identifier les différents problèmes de la mairie en matière de gestion des affaires communales.

1. Quelle appréciation faites-vous des prestations fournies par l'administration communale aux populations de votre localité ?
2. Etes-vous satisfait de l'administration de votre arrondissement ?
3. Estimez-vous que les autorités communales organisent fréquemment de séances de sensibilisation à l'endroit de la population ? Dans l'affirmative, selon vous, la population participe t-elle réellement à ces séances ?
4. Les conseils d'arrondissement et de village sont-ils régulièrement tenus ?
5. Est-il permis aux populations de participer aux conseils d'arrondissement et de village ?
- 6- Que faut-il désormais faire pour améliorer la qualité des prestations de l'administration ?

TABLE DES MATIERES	Pages
Identification du jury	i
Déclaration d'engagement du chercheur	ii
Dédicace.....	iii
In mémorium	iv
Remerciements.....	v
Liste des sigles	vi
Liste des tableaux.....	vii
Liste des graphiques.....	viii
Résumé.....	ix
Sommaire.....	x
INTRODUCTION GENERAL.....	1
CHAPITRE PREMIER : DE LA RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DES SERVICES COMMUNAUX DE KLOUEKANME	5
Section 1ère : Présentation de la structure d'accueil et restitution des observations de stage	5
Paragraphe 1 : Présentation de la commune de Klouékanmè	6
A- Présentation de la commune de Klouékanmè.....	6
B- L'administration communale : les organes et services.....	6
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage...	14
A-Observations de stage.....	14
B-Regroupement des problèmes par centres d'intérêts.....	21
Section 2 : Ciblage et vision globale de résolution de la problématique.....	24
Paragraphe1: Choix, intérêt et spécification de la problématique	24
A- Choix et intérêt de la problématique.....	24
B-Spécification de la problématique.....	26
Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la	27

Problématique.....	
A- Approches génériques.....	27
B- Séquences de résolution de la problématique.....	30
CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX	31
APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DU	
FONCTIONNEMENT DES SERVICES COMMUNAUX DE	
KLOUEKANME	
Section 1ère : Cadre théorique et méthodologique de	32
l'étude.....	
Paragraphe 1 : Tableau de bord de l'étude et revue de	32
littérature.....	
A- Tableau de bord de l'étude.....	33
B- Revue de littérature.....	38
Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie adoptée.....	42
A- Approche empirique.....	43
B- Approche théorique	46
Section 2 : De la présentation des résultats des enquêtes aux	46
conditions de mise en œuvre des solutions	
Paragraphe 1: Présentation des données de l'enquête et	47
vérification des hypothèses d'étude.....	
A-Présentation des données de l'enquête.....	47
B-Vérification des hypothèses et établissement des diagnostics	52
de l'enquête.....	
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en	54
œuvre.....	
A-Approches de solutions.....	55
B - Les conditions de mise en œuvre des solutions.....	58
CONCLUSION GENERALE.....	60
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	63
ANNEXE	65
TABLE DES MATIERES.....	72