

REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ D'ABOMEY CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION  
POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME DU CYCLE II

OPTION :  
MANAGEMENT

FILIERE :  
Management des Services Publics

ANNEE ACADEMIQUE : 2013 – 2014

**THEME :**

**Contribution à l'amélioration de l'organisation du  
travail à la Faculté des Sciences Agronomiques de  
l'Université d'Abomey-Calavi (FSA\_UAC)**

**Réalisé et soutenu par :**

Philippe Jacques GBEDJEGLOAHO

**Maître de stage :**

Mme Aimée HOUNGA,

Secrétaire Générale d'Entité de la FSA

**Directeur de mémoire :**

M. Martin DAVOH,

Enseignant à l'ENAM

Octobre 2014

**Identification du Jury N°1 :**


**PRÉSIDENT : DEHOUMON Mathieu**

**VICE – PRÉSIDENT : COMLAN William**

**Déclaration d'engagement :**

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

**Dédicace :**

 Je dédie ce travail au seul vrai Dieu, Jéhovah.

## Remerciements :

- ✚ à Monsieur Martin DAVOH, enseignant à l'ENAM, pour avoir accepté promptement diriger ce mémoire malgré ses nombreuses occupations ;
- ✚ à Monsieur Mathias POFAGI, enseignant à l'ENAM, pour sa contribution à ce travail ;
- ✚ à Madame Aimé HOUNGA, Secrétaire Générale d'Entité de la FSA, pour avoir accepté tutorer ce travail ;
- ✚ au Président et aux membres de jury, à qui est revenue la responsabilité d'apprécier ce travail ;
- ✚ à tous les professeurs de l'ENAM ;
- ✚ à ma mère Goussi HOMEDJA, pour ses attentions et son amour maternel ;
- ✚ à Monsieur Félix GBEDJEGLO, mon petit frère pour son amitié et pour les valeurs qui nous unissent ;
- ✚ à Monsieur François Xavier GBEDJEGLO, mon grand frère pour tout son appui ;
- ✚ à tous mes autres frères et sœurs pour leurs soutiens ;
- ✚ à Messieurs Ezékiel TOETONDE, Josias SOHINTO, Jonas SEDA, Paul AKAKPO, Célestin ALAMOU, Florent MEDAGBE ainsi qu'à tous mes autres amis pour leur soutien inconditionnel de tout genre ;
- ✚ à Madame Joannie D. GBEDJEGLOAHO, ma chère épouse pour sa précieuse collaboration ;
- ✚ à Jéhmer Jayson GBEDJEGLOAHO, mon fils bien aimé.
- ✚ à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce modeste travail.

**Liste des sigles :**

- AOF : Attributions, Organisation et Fonctionnement
- CODEC : Comité Décanal
- CODIR : Comité de Direction
- DGM : Direction Générale du Ministère
- FSA : Faculté des Sciences Agronomiques
- GAR : Gestion Axée sur les Résultats
- GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- METS : Ministère des Enseignements Technique et Supérieur
- PTA : Plan de Travail Annuel
- UAC : Université d'Abomey-Calavi
- UNB : Université Nationale du Bénin

## Liste des tableaux :

Pages	Titres
	<hr/>
	<b>Tableau n°1</b> : Détermination des problématiques possibles à partir du regroupement des problèmes par centre d'intérêt ..... 12
	<b>Tableau n°2</b> : Tableau de bord de l'étude ..... 20
	<b>Tableau n°3</b> : La nécessité d'une mise à jour de l'organigramme ..... 34
	<b>Tableau n°4</b> : Raisons de l'absence de révision de l'organigramme ..... 35
	<b>Tableau n°5</b> : La vulgarisation du manuel de procédures ..... 37
	<b>Tableau n°6</b> : Raisons de l'inapplication du manuel de procédures ..... 38
	<b>Tableau n°7</b> : Les éléments constitutifs du PTA ..... 40
	<b>Tableau n°8</b> : Le suivi-évaluation ..... 41
	<b>Tableau n°9</b> : Raisons à la base des imperfections du PTA ..... 42
	<b>Tableau n°10</b> : Synthèse de l'étude ..... 51

## Liste des graphiques :

Pages	Titres
	<hr/>
Graphique n°1	Nécessité de mise à jour de l'organigramme de la FSA ..... 35
Graphique n°2	Cause de l'absence de mise à jour de l'organigramme ..... 36
Graphique n°3	Avez-vous copie du manuel de procédures ? ..... 38
Graphique n°4	Raison de l'inapplication du manuel de procédures ..... 39
Graphique n°5	Les éléments constitutifs du PTA sont-ils quantifiés ? ..... 41
Graphique n°6	Le suivi-évaluation du PTA est-il prévu ? ..... 42
Graphique n°7	Raisons des imperfections du PTA ..... 43

## **Glossaire :**

Agents conventionnés : ce sont des personnes recrutées sur la base d'une convention collective de travail.

Décanat : C'est la charge du Doyen. Il emporte également l'idée d'une administration dirigée par un Doyen de Faculté (une des structures constitutives d'une université).

Doyen : Dans le système universitaire mis en place en Europe à partir du Moyen Âge, le Doyen est le personnage le plus élevé d'une Faculté.

Département : c'est une subdivision des services au sein de certaines organisations, administrations, entreprises, etc. Ici, le département est synonyme d'option de formation.

Gestion axée sur les résultats : C'est une approche qui vise à apporter d'importantes modifications au mode de fonctionnement des organisations, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance exprimée par les résultats. Elle comporte un cadre et des outils de gestion qui facilitent la planification stratégique, la gestion des risques, le suivi de la performance et l'évaluation. Elle vise principalement à améliorer les capacités d'apprentissage de l'organisation et à permettre à cette dernière de s'acquitter de son obligation de rendre compte par la présentation de rapports sur la performance.

Organisation du travail : C'est un ensemble d'éléments qui interagissent afin d'améliorer l'efficacité du personnel et de remplir les objectifs d'une structure.

Plan de formation : Document finalisé par la direction d'une entreprise afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée.

Rectorat : C'est l'administration d'une université dirigée par un Recteur ou un Président d'université.

Suivi et évaluation :

- Le suivi est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet (un programme ou une politique) est mis en œuvre, en comparant avec les performances attendues.
- L'évaluation quant à elle est une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en vue de déterminer sa pertinence, et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus.

## **Résumé :**

A l'issue de notre stage professionnel à la FSA, nos observations nous ont amené à choisir comme axe de recherche, l'étude de l'organisation du travail dans cette Faculté. A cet effet, notre étude vise à améliorer l'efficacité de l'organisation du travail au sein de ladite entité de formation. Suite à nos enquêtes, trois (3) problèmes spécifiques ont retenu, en particulier, notre attention :

- l'absence de mise à jour de l'organigramme ;
- la non application du manuel de procédures ;
- l'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA.

Les différentes hypothèses émises pour justifier l'origine de ces problèmes ont été passées en revue à la lumière des données recueillies au cours de notre enquête de terrain. Il ressort de notre analyse que le problème d'absence de mise à jour de l'organigramme s'explique par la peur des autorités de déranger des intérêts particuliers et par l'ignorance de la nécessité de cette mise à jour. Par ailleurs, nous sommes parvenu à la conclusion que l'inapplication du manuel de procédures est imputable aussi bien à un manque d'organisation interne qu'à une absence de volonté des autorités. En revanche, l'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA est essentiellement due à un manque d'expérience en la matière. Ce diagnostic posé, nous avons formulé des approches de solution tout en indiquant les conditions de leur mise en œuvre pour une optimisation de l'organisation du travail à la FSA.

**Mots-clés :** organisation du travail ; organigramme ; manuel de procédures ; plan de travail annuel.

# Sommaire :

Introduction générale

***Première partie* : ETAT DES LIEUX DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL A LA FSA,  
CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE**

**I. Etat des lieux de l'organisation du travail à la FSA et ciblage de la problématique**

- A. Etat des lieux de l'organisation du travail à la FSA
- B. Ciblage de la problématique

**II. Cadre théorique de base de l'étude**

- A. Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude
- B. Revue de littérature

***Deuxième partie* : CHOIX DE LA METHODOLOGIE, ENQUETE ET  
RECOMMANDATIONS**

**I. Méthodologie de la recherche**

- A. Approche théorique
- B. Approche empirique

**II. Eléments de l'enquête et recommandations**

- A. Enquête, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic
- B. Recommandations et conditions de mise en œuvre

**CONCLUSION GENERALE**

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

**ANNEXES**

**TABLES DES MATIERES**

## **Introduction générale :**

Le travail est l'un des facteurs déterminants de la vie de l'homme. S'il est indispensable à l'individu, il l'est davantage à l'entreprise. Toute organisation soucieuse de son développement et de son efficacité doit veiller à ses méthodes de travail. Ainsi, la performance d'une structure dépend essentiellement de la façon dont elle organise le travail en son sein. Les habitudes et les traditions à l'intérieur de l'entreprise sont des facteurs de réussite ou d'échec de celle-ci. C'est conscient que « *l'amélioration de la productivité et du lieu de travail passe par l'évolution des méthodes de travail* »<sup>1</sup> que nous avons choisi comme cadre de notre stage professionnel, la Faculté des Sciences Agronomiques (FSA) pour y apporter notre contribution.

Mais quelle est l'historique de cette structure de formation supérieure ?

En effet, la Faculté des Sciences Agronomiques de l'Université d'Abomey-Calavi, qui fait l'objet de cette étude, est une structure publique de formation de l'enseignement supérieur.

A l'origine Département des Etudes Agronomiques et Agro-techniques, cette entité de formation a été transformée en Faculté des Sciences Agronomiques suite à l'arrêté n°353/METS/UNB/R du 22 décembre 1977. Puis, c'est l'arrêté n°225/METS/DGM du 20 juillet 1979 qui consacre ses attributions, son organisation et son fonctionnement.

Selon l'article 2 dudit arrêté, les missions dévolues à la FSA sont les suivantes :

---

<sup>1</sup> <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/Organisation-Travail.pdf>

- ✓ dispenser l'enseignement supérieur à l'Université Nationale du Bénin dans les domaines de l'Agronomie et des Sciences et Techniques qui s'y rattachent ;
- ✓ participer à l'organisation et à l'exécution des programmes de recherche agronomique ;
- ✓ contribuer à l'évaluation et à la reconnaissance, en relation avec la Commission Nationale d'Etudes des Equivalences de diplômes, des diplômes étrangers par référence aux diplômes similaires en sciences agronomiques délivrés en République Populaire du Bénin ;
- ✓ publier les travaux de recherche réalisés dans le cadre de la Faculté des Sciences Agronomiques.

La réalisation de ces missions n'est possible qu'à travers les structures qui animent la Faculté.

**Les principales structures de la FSA sont :**

- **l'administration centrale** : dénommée "DECANAT", elle est dirigée par un Doyen, assisté d'un Vice-Doyen et comprend le Secrétariat Général de l'Entité, des services concourant à sa bonne marche et diverses structures d'appui.
- **les structures décentralisées** :

Dans l'accomplissement de ses missions, la FSA s'est structurée en Départements, Sections et Laboratoires. Il s'agit là, à la fois d'unités de formation et d'unités de recherche regroupant essentiellement des enseignants chercheurs liés par les mêmes thématiques de recherche. Les chefs de Département et de Section sont élus par leurs pairs puis nommés respectivement par le Recteur de l'Université et le Doyen de la Faculté. Au total, cinq

Départements ont été créés à la FSA par l'arrêté rectoral n°568-96/UNB/SG/VRCAA/SEOU du 19 novembre 1996. Ces unités de formation et de recherche sont :

- ✓ Département d'Aménagement et de Gestion de l'Environnement (DAGE) ;
- ✓ Département d'Economie, de Socio-Anthropologie et de Communication pour le développement rural (DESAC)
- ✓ Département de Nutrition et de Sciences Alimentaires (DNSA) ;
- ✓ Département de Production Animale (DPA) ;
- ✓ Département de Production Végétale (DPV).

- **Les structures d'appui scientifique et pédagogique :**

Outre les laboratoires qui servent de cadre pour les travaux pratiques des étudiants et pour les recherches, les structures d'appui scientifique et pédagogique comprennent :

- ✓ la Ferme d'Application, d'Expérimentation et de Production (FAEP) ;
- ✓ la Bibliothèque centre de Documentation (BIDOC) ;
- ✓ le Centre de Biométrie et d'Informatique Générale (CBIG)

A l'issue de notre stage dans cette Faculté, nos observations ainsi que nos échanges avec les différents acteurs de cette structure de formation, nous ont motivé à retenir comme thème de mémoire :

**« Contribution à l'amélioration de l'organisation du travail à la Faculté des Sciences Agronomiques ».** Notre travail de recherche vise à contribuer à

l'amélioration de la performance organisationnelle du travail à la FSA. Elle est structurée comme suit :

- la 1<sup>ère</sup> partie : fait un état des lieux de l'organisation du travail à la FSA ;
- et la 2<sup>ème</sup> partie : expose les résultats de l'enquête réalisée et formule des recommandations.

***Première partie :***

**ETAT DES LIEUX DE L'ORGANISATION DU  
TRAVAIL A LA FSA, CIBLAGE DE LA  
PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE**

Cette partie sera consacrée à l'état des lieux de l'organisation du travail à la FSA. Sur cette base, la problématique sera identifiée et le cadre théorique de l'étude indiquée.

## **I. Etat des lieux de l'organisation du travail à la FSA et ciblage de la problématique**

Nous dresserons ici, un état des lieux de l'organisation du travail à la FSA avant d'en poser la problématique.

### **A. Etat des lieux de l'organisation du travail à la FSA**

L'état des lieux s'articulera autour des points suivants : l'organigramme de structure, le manuel de procédures, la fiche de poste, le plan de travail annuel (PTA), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la gestion du matériel.

#### **1. L'organigramme de structure**

L'organigramme est la « *représentation schématique de la structure d'une organisation* ». <sup>2</sup> Ainsi, l'organigramme rend compte à la fois des liens existants entre les services et des niveaux hiérarchiques. L'une des caractéristiques de l'organigramme de structure est qu'« *il n'est pas figé, il évolue avec le temps et doit être mis à jour régulièrement* » <sup>3</sup>.

L'actuel organigramme de la FSA s'inspire de l'arrêté n°225/METS/DGM du 20 juillet 1979 portant AOF et du manuel de procédures élaboré et adopté en septembre 2010 (**Force**).

Cependant, au regard des nouvelles mutations qui s'opèrent au sein de la Faculté, cet organigramme mérite d'être actualisé pour plus d'efficacité. En effet, le fonctionnement quotidien des services fait apparaître de plus en plus des emplois doubles. C'est le cas par exemple du Service de la Scolarité et du Service des Etudes et Pédagogie. A l'évidence certaines activités prévues pour ces deux services peuvent faire naître des conflits d'attribution notamment en

---

<sup>2</sup> ZILLI I., COUVE M. (1990), Organisation et méthodes administratives, Paris : Les éditions Foucher, p.21

<sup>3</sup> Ibid., p. 21

matière d'organisation des cours et des examens. De plus, certains services au fil des ans ont perdu toute raison d'être. Car ils ne participent plus aux processus décisionnels à la FSA. Il s'agit principalement des Services de la Coopération et de la Communication et Valorisation (**Faiblesse**).

**Conclusion partielle** : On note un défaut de révision de l'organigramme.

## **2. Manuel de procédures**

Le manuel de procédures est un outil d'organisation du travail. Il fixe notamment les règles et les instructions en matière de procédures administratives, financières et comptables d'une structure. Le manuel de procédures est très utile en ce qu'il permet de « *décrire les tâches et opérations à réaliser au niveau des postes de travail pour que leurs titulaires exercent correctement les activités et tâches qui leur sont confiées* »<sup>4</sup>. Depuis septembre 2010, la FSA s'est dotée d'un manuel de procédures (**Force**).

Mais ce manuel n'est pas d'une grande utilité. Car d'une part, il n'est pas disponible dans tous les services. Une bonne partie du personnel n'a donc pas accès à ce précieux document de gestion. En conséquence, on assiste à une répartition inégale du travail. Pendant que certains agents s'échinent sous une charge importante de travail, d'autres sont désœuvrés et s'ennuient. D'autre part, le contenu même de ce manuel n'est pas à jour. A titre d'illustration, la Régie des projets de la FSA et l'élaboration du PTA n'y sont pas prises en compte (**Faiblesses**).

**Conclusion partielle** : Le manuel de procédures de la FSA n'est ni largement diffusé, ni mis à jour, encore moins appliqué.

---

<sup>4</sup> Agence Panafricaine de la Grande Muraille Verte, Manuel de procédures administratives, financières et comptables, p.13

### **3. La fiche de poste**

Elle est la description des missions et des compétences liées au métier mais également au poste lui-même avec des précisions essentielles. D'une façon générale, la fiche de poste est un outil comportant la description des missions et activités assignées à un agent dans une structure. Autrement dit, la fiche de poste est un document d'une ou plusieurs pages décrivant certaines caractéristiques de la fonction exercée par le salarié dans une structure donnée. Elle fait également état de la situation générale, fonctionnelle et hiérarchique de l'agent. De plus, elle indique les qualifications requises pour occuper le poste. On comprend donc pourquoi « *la gestion des emplois et des compétences rend plus que jamais nécessaire son élaboration* »<sup>5</sup>. Mais la FSA ne dispose pas de ce précieux outil GRH. Cette situation est à l'origine de deux constats majeurs dans l'environnement de travail de l'institution. Le premier constat, c'est le fait que des enseignants chercheurs occupent des postes techniques et administratifs. L'autre constat, c'est l'occupation de certains postes par un personnel qui n'en a pas les compétences. Toute chose qui entraîne la frustration de certains agents et rajoute à la lenteur administrative (**Faiblesses**).

**Conclusion partielle : Il n'existe pas de fiches poste à la FSA.**

### **4. Le Plan de Travail Annuel (PTA)**

Le PTA a pour rôle essentiel de planifier les activités d'une organisation afin d'atteindre les objectifs stratégiques pour une année. L'importance du PTA est encore plus perceptible dans la nouvelle dynamique de la G.A.R.

La FSA s'est dotée pour la première fois d'un PTA sur instruction du Rectorat cette année (**Force**). La pratique n'étant pas encore bien assimilée, on observe quelques ratés. En effet, l'élaboration du PTA a fait l'objet d'une large

---

<sup>5</sup> La lettre du CEDIP : en lignes, n° 18, 2001, p. 1

concertation des chefs de services dans une approche participative. Mieux, avant cette étape, les chefs des services centraux et les responsables des structures d'appui ont été invités à effectuer de concert avec leurs collaborateurs, un projet de plan de travail de leurs services (**Force**). Seulement, l'examen du PTA adopté fait apparaître certaines imperfections. Par exemple, la colonne « indicateurs » contrairement à la norme, ne renferme pas de données quantitatives. Il en est de même pour les activités prévues qui, du reste, ne sont ni chiffrées, ni déclinées en sous-activités. En l'état, ce PTA ne peut donc être évalué (**Faiblesse**). Aussi, le suivi-évaluation des activités programmées inhérent à la mise en œuvre d'un PTA ne se fait pas (**Faiblesse**).

**Conclusion partielle : Le PTA adopté par la FSA manque de précision et ne fait pas l'objet d'un véritable suivi-évaluation.**

#### **5. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)**

Inscrite dans une démarche GRH, la GPEC est un outil permettant à toute organisation d'avoir une longueur d'avance sur les besoins en ressources humaines. Elle consiste, en effet, à « *prévoir l'évolution des métiers dans l'entreprise afin d'anticiper les changements d'organisation, développer les compétences des salariés pour améliorer leur employabilité* »<sup>6</sup>. Dans un tel environnement, on sait par avance quelle sera la taille du personnel dans l'avenir et on prend les dispositions idoines. Dans ces conditions, il est aisé d'assurer dans le temps l'adéquation, sur les plans quantitatif et qualitatif, entre les besoins prévisionnels en personnels et les ressources humaines futures nécessaires. La FSA n'ayant pas déployé un tel instrument, elle est confrontée à un préoccupant besoin en personnels administratifs et techniques (**Faiblesse**). A l'origine de ce manque de personnel, c'est les départs massifs à la retraite



d'agents. A cela s'ajoutent les affectations d'agents à leur propre demande ou à la demande de certaines autorités. Par ailleurs, la qualité même du personnel existant mérite qu'on s'y attarde. En réalité, par le passé, on a enregistré d'importants recrutements de personnes sur des principes autres que la qualification et la compétence. Il s'agit essentiellement d'agents d'exécution n'ayant pas un minimum de potentiel pour être formés et reconvertis en agents de maîtrise par exemple (**Faiblesse**). Outre ces problèmes, le gel des recrutements et l'absence de plan de formation sont d'autres handicaps (**Faiblesses**). En effet, la Convention Collective élaborée et signée en 2008 entre le Rectorat et le personnel contractuel de l'UAC fut assortie d'une directive : le gèle des recrutements opérés par les écoles et autres entités de formation de l'UAC. Désormais, seule l'administration rectorale est habilitée à opérer des recrutements pour le compte des établissements de formation demandeurs, dans les limites de son budget. La FSA ne peut donc plus procéder par ses propres soins au recrutement du personnel dont elle a réellement besoin pour le fonctionnement régulier de ses services.

Par ailleurs, l'absence d'un plan de formation ne permet pas à la majorité des agents de la FSA (conventionnés) de bénéficier de formations susceptibles d'améliorer leurs compétences afin d'être redéployés en fonction des besoins.

### **Conclusion partielle : La pratique de la GPEC fait défaut à la FSA.**

#### **6. La gestion du matériel**

Nous désignons par « matériel » l'ensemble des biens meubles faisant partie du patrimoine de la FSA. La partie de ce matériel qui retient notre attention est l'équipement de travail. En effet, l'équipement de travail est « *tout appareil, outil, installation ou machine utilisé au travail* »<sup>7</sup>. A la FSA, cet équipement

---

<sup>7</sup> La directive 89/655/CEE

dans son ensemble est à peine géré. Autrement dit, il n'existe pas un plan de maintenance dudit matériel. Par exemple, les climatiseurs installés dans les bureaux de la FSA ne font pas l'objet d'un entretien périodique. Il faut attendre une panne avant de solliciter l'intervention de spécialistes. Le parc informatique de la FSA est soumis au même sort. Il ne bénéficie pas d'une maintenance préventive. Il en résulte des ordinateurs infectés et lents, des photocopieurs constamment en panne, etc. Il est vrai que ces dernières années, des efforts substantiels sont faits pour l'acquisition de licences d'antivirus et pour le renouvellement du parc informatique. Malheureusement, ces efforts sont ternis par l'inexistence d'une véritable organisation de la maintenance préventive et curative du matériel informatique en particulier et de l'équipement de travail en général (**Faiblesse**).

**Conclusion partielle : Il n'y a pas de pratique de gestion du matériel à la FSA.**

### **B. Ciblage de la problématique**

Il se dégage de l'état des lieux de l'organisation de la FSA des forces et des faiblesses. Au nombre des forces, on peut citer :

- l'existence d'un organigramme ;
- l'existence d'un manuel de procédures ;
- l'existence d'un PTA ;

En ce qui concerne les faiblesses, on note :

- le défaut de révision de l'organigramme ;
- la non application du manuel de procédures ;
- l'inexistence de la fiche de poste ;
- l'absence d'indicateurs et de suivi-évaluation au niveau du PTA ;
- l'inexistence d'une pratique GPEC ;
- l'inexistence d'un plan de maintenance de l'équipement de travail.

## **1. Les problématiques possibles**

Ces différents problèmes relevés induisent les problématiques ci-après (voir tableau ci-dessous).

**Tableau n°1 :** Détermination des problématiques possibles à partir du regroupement des problèmes par centre d'intérêt

<b>N°</b>	<b>Centres d'intérêts</b>	<b>Problèmes spécifiques</b>	<b>Problème général</b>	<b>Problématique</b>
<b>1</b>	Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"><li>- Défaut de mise à jour de l'organigramme ;</li><li>- Non application du manuel de procédures ;</li><li>- Absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA</li></ul>	Faible efficacité dans l'organisation du travail	Problématique d'une meilleure organisation du travail
<b>2</b>	Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"><li>- Absence de prévision des mouvements du personnel</li><li>- Absence de recrutements de personnels</li><li>- Absence de plan de formation</li><li>- Inexistence de fiche de poste</li></ul>	Inexistence de pratique GPEC	Problématique d'une gestion optimale du personnel
<b>3</b>	Gestion des ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pannes récurrentes au niveau du parc informatique ;</li><li>- Equipements de travail défectueux</li></ul>	Inexistence d'un plan d'entretien et de maintenance du matériel	Problématique d'une gestion efficace de l'équipement de travail

## **2. Choix de la problématique et intérêt du sujet**

Nous procédons, dans cette partie, d'abord au choix de la problématique de notre étude et ensuite à la formulation du sujet.

### **a. Choix de la problématique**

L'état des lieux nous a permis de dégager les trois problématiques ci-après :

- la problématique d'une meilleure organisation du travail ;
- la problématique d'une gestion optimale du personnel ;
- la problématique d'une gestion efficace de l'équipement de travail.

Bien que ces trois problématiques identifiées soient importantes, la première, à savoir la problématique d'une meilleure organisation du travail, a particulièrement retenu notre attention.

En effet, La FSA possède de précieux outils de gestion susceptibles d'améliorer notablement son organisation du travail. Il s'agit précisément d'un organigramme de structure, d'un manuel de procédures et d'un PTA. Nonobstant ces outils, la situation de l'organisation du travail n'y est pas des plus reluisantes.

Par conséquent, la problématique choisie est relative à la faible efficacité dans l'organisation du travail qui est perceptible à travers trois (03) problèmes spécifiques à savoir :

- le manque de mise à jour de l'organigramme ;
- la non application du manuel de procédures ;
- l'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA.

**b. Intérêt du sujet**

Nous avons choisi d'orienter notre étude sur « *l'amélioration de l'organisation du travail à la FSA* » afin de contribuer à la performance organisationnelle du travail au sein de l'administration de la FSA. Ces dernières années, l'autorité décanale a engagé l'entité dans une série de réformes relatives aux offres de formation et à l'amélioration des conditions de travail du personnel. De plus, la FSA à l'instar d'autres entités de formation de l'UAC doit conformer ses méthodes administratives à celles recommandées par le Rectorat (l'obligation faite à chaque établissement d'élaborer son PTA et son budget par exemple). Ce travail vise donc à accompagner la FSA dans l'accomplissement efficient de ses missions. C'est pourquoi les autorités de la FSA ont marqué leur adhésion à l'étude d'une telle thématique.

## **II. Cadre théorique de base de l'étude**

Dans cette partie, nous présenterons successivement les objectifs de l'étude, les hypothèses de recherche et le tableau de bord de l'étude avant de passer à la revue de littérature.

### **A. Objectifs, hypothèses et tableau de bord**

Nous allons procéder ici, à la présentation des objectifs de l'étude axés sur les problèmes identifiés. Il s'agit notamment d'un objectif général et de trois objectifs spécifiques.

#### **1. Objectif général de l'étude**

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration de l'organisation du travail à la FSA. Cet objectif général est décliné en trois objectifs spécifiques.

#### **2. Les objectifs spécifiques**

Les objectifs liés aux problèmes spécifiques relevés plus haut sont :

- proposer une mise à jour de l'organigramme de la FSA;
- recommander le manuel de procédures mis à jour comme outil de référence en matière de procédures administratives, financières et comptables;
- Suggérer la formulation d'indicateurs précis et le suivi-évaluation du PTA.

#### **3. Les hypothèses**

Ces hypothèses seront traduites en termes de réponses provisoires aux différents problèmes posés dans le cadre de notre étude.

##### **a- Hypothèse relative à l'absence de révision de l'organigramme (PS N°1)**

Le problème spécifique n°1 est intitulé : *absence de mise à jour de l'organigramme de la FSA*. Les causes supposées être à la base de ce problème sont :

- un manque de volonté des autorités ;

- une absence de vision ;
- la peur de déranger des intérêts particuliers;
- l'ignorance de son importance.

Toute structure dès sa création, possède un organigramme qui en précise les organes de commandement et d'exécution. Cette représentation schématique des relations hiérarchiques et fonctionnelles est appelée à évoluer dans le temps. Ainsi, l'organigramme de la FSA a déjà connu quelques modifications par le passé. Toutefois, les réalités actuelles liées au fonctionnement efficace de l'administration de l'entité nécessitent une nouvelle révision de l'organigramme. Les nouvelles autorités de la FSA ayant affiché une volonté manifeste d'améliorer la gestion de la FSA, on ne peut pas dire que ce problème est le fait d'un manque de volonté de leur part.

Les nombreuses actions posées dans le sens de donner une nouvelle image à l'institution aussi bien par la réfection des locaux abritant l'administration que par les nouvelles offres de formation attestent de l'existence d'une vision. L'absence d'une vision n'est donc par une l'hypothèse justifiant l'absence de mise à jour de l'organigramme.

Les autorités décanales sont issues des enseignants de l'établissement. De plus, les postes qui ont véritablement besoin d'être revus sont occupés par d'autres enseignants. De ce fait, on pourrait assimiler l'absence de mise à jour de l'organigramme à une peur de toucher aux intérêts de collègues voire de potentiels électeurs (la nomination aux postes de Doyen et Vice Doyen procède d'une élection par les pairs). Il s'agit donc d'une hypothèse plausible.

Par ailleurs, la mise à jour d'organigramme de structure n'étant pas une pratique très fréquente, on comprend alors pourquoi les autorités n'ont pas encore posé d'actes dans

ce sens. La deuxième raison possible justifiant le problème spécifique n°1 est l'ignorance de l'importance que revêt une telle mise à jour.

*Notre hypothèse N°1 peut donc se formuler de la façon suivante :*

**L'absence de mise à jour de l'organigramme de la FSA est due à la peur de déranger des intérêts particuliers et à l'ignorance de l'importance d'une telle décision.**

**b- Hypothèse relative à la non application du manuel de procédures (PS N°2)**

Le problème spécifique n°2 est intitulé : *la non application du manuel de procédures*. Les causes supposées être à la base de ce problème sont :

- Manque d'organisation ;
- Absence de volonté des autorités ;
- Défaut d'actualisation ;
- Manque de moyens financiers

Depuis septembre 2010, la FSA dispose d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières. Mais ce manuel n'est malheureusement pas en usage. L'une des raisons qu'on peut invoquer est le manque d'organisation interne. Car ce manuel disponible en un nombre impressionnant au Secrétariat de la Faculté, n'est point disséminé dans tous les services ainsi que dans les structures d'appui.

En effet, la cause la plus déterminante de la non application du manuel de procédures est, sans doute, l'absence de volonté des autorités en la matière. Quand on sait que l'élaboration d'un tel manuel a réclamé la mobilisation d'importantes ressources financières de la part des autorités, on s'attend à ce qu'il soit logiquement imposé comme la référence de toutes les procédures administratives, comptables et financières. Mais tel n'est pas le cas.

Il est vrai que quatre ans après son élaboration et son adoption, le manuel de

procédures a besoin maintenant d'être mis à jour. Même si on peut être tenté de

soulever cette raison comme justifiant la non application du manuel de procédures, elle semble néanmoins bien dérisoire à côté des deux premières causes évoquées.

La FSA ayant trouvé les moyens financiers nécessaires à la réalisation du manuel de procédures, le manque de moyens financiers n'est donc pas une cause à retenir. De plus, *la mise à jour, qui est du ressort du SGE de la FSA*<sup>8</sup>, ne nécessite pas autant de moyens que ceux déjà mobilisés pour l'édition de ce manuel.

*Notre hypothèse N°2 peut donc se formuler comme suit :*

**La non application du manuel de procédures est due aussi bien à un manque d'organisation interne qu'à l'absence de volonté des autorités de la FSA.**

**c- Hypothèse relative à l'absence d'indicateurs et de suivi-évaluation au niveau du PTA (PS N°3)**

Le problème spécifique n°3 est intitulé : *l'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA*. Les causes supposées être à l'origine de ce problème sont :

- Absence de spécialistes de conception de PTA ;
- Manque d'expérience en matière d'élaboration et de conduite du PTA ;
- Obligation imposée par l'autorité rectoriale.

L'usage d'un PTA est très avantageux pour toute organisation afin d'éviter une navigation à vue. Même si l'élaboration d'un PTA réclame la maîtrise d'un minimum de notions en matière de suivi-évaluation, il ne relève cependant pas exclusivement de la compétence de spécialistes. La FSA dispose de ressources humaines très qualifiées pour appréhender les caractéristiques requises d'un PTA.

---

<sup>8</sup> Manuel de procédures administratives, comptables et financières, 2010, p.7

La qualité du PTA élaboré par la FSA pour le compte de cette année n'est donc pas le fait d'un manque de spécialistes de PTA.

En revanche, le manque d'expérience en matière d'élaboration du PTA peut justifier l'absence remarquable d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau de cet outil de planification en cours d'utilisation.

La nécessité d'élaboration d'un PTA à compter de 2014 est imposée par l'autorité rectoriale à tous les établissements de formation de l'UAC. Mais cette obligation ne justifie pas du tout la qualité du PTA élaboré par la FSA.

*Notre hypothèse N°3 peut donc se formuler comme suit :*

***l'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA est fondamentalement due à un manque d'expérience en matière d'élaboration et de conduite du PTA.***

#### **4. Elaboration du tableau de bord**

C'est un tableau récapitulatif des problèmes général et spécifiques identifiés, des causes plausibles à la base de ceux-ci, puis des hypothèses de recherche précisées ci-dessus. Il se présente comme ci-après :

**Tableau 2.:** Tableau de bord de l'étude

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau Général		<b><u>Problème général</u></b> Faible efficacité dans l'organisation du travail à la FSA	<b><u>Objectif général</u></b> Contribuer à l'optimisation de l'organisation du travail à la FSA	-	-
Niveaux Spécifiques	1	<b><u>Problème spécifique n° 1</u></b> Défaut de mise à jour de l'organigramme	<b><u>Objectif spécifique n°1</u></b> Proposer une mise à jour de l'organigramme de la FSA	<b><u>Cause supposée n° 1</u></b> La peur de déranger des intérêts particuliers et l'ignorance de l'importance d'une telle décision	<b><u>Hypothèse spécifique n° 1</u></b> L'absence de mise à jour de l'organigramme de la FSA est due à la peur de déranger des intérêts particuliers et à l'ignorance de l'importance d'une telle décision.
	2	<b><u>Problème spécifique n°2</u></b> Non application du manuel de procédures	<b><u>Objectif spécifique n° 2</u></b> Recommander le manuel de procédures mis à jour comme outil de référence en matière de procédures administratives, comptables et financières	<b><u>Cause supposée n° 2</u></b> Manque d'organisation interne et absence de volonté des autorités de la FSA	<b><u>Hypothèse spécifique n° 2</u></b> La non application du manuel de procédures est due aussi bien à un manque d'organisation interne qu'à l'absence de volonté des autorités de la FSA.

		<b><u>Problème spécifique n°3</u></b>	<b><u>Objectif spécifique n° 3</u></b>	<b><u>Cause supposée n° 3</u></b>	<b><u>Hypothèse spécifique n° 3</u></b>
	3	Absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA	Suggérer la formulation d'indicateurs précis et le suivi-évaluation du PTA	Manque d'expérience en matière d'élaboration et de conduite du PTA	L'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA est due à un manque d'expériences en matière d'élaboration et de mise en œuvre du PTA.

**Source** : Résultats de nos observations avril 2014

## **B. Revue de la littérature**

La revue de littérature permet, dans le cadre d'une recherche, d'explorer l'état des connaissances sur les problèmes identifiés. Nous ferons un tel exercice en nous appuyant sur des informations tirées d'ouvrages et de mémoires réalisés sur la thématique de notre étude ainsi que sur les enseignements reçus pendant la formation à l'ENAM.

L'exploitation de ces informations nous a permis de passer en revue, les différentes contributions relatives non seulement à la question de l'amélioration de l'organisation du travail mais aussi à quelques outils de gestion administrative.

### **1. Point des connaissances sur l'organisation du travail**

L'organisation du travail est au cœur de différents courants de pensée sur l'organisation ou l'administration des entreprises. Les premières théories sur cette thématique sont l'œuvre d'auteurs de la pensée rationnelle tels que Taylor, Fayol et Weber.

**Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)** est le pionnier de l'organisation scientifique du travail (OST). Cet ingénieur américain autodidacte a eu le mérite d'« *introduire la science pour organiser rationnellement les ateliers de production et lutter contre la flânerie ouvrière. Ses règles d'organisation scientifique du travail sont censées optimiser le fonctionnement de l'entreprise dans la mesure où elles permettent de révéler l'organisation idéale (the one best way)* »<sup>9</sup>. Pour cet auteur, l'amélioration de la productivité se fait en travaillant à la décomposition des phases successives d'un travail, à la recherche des gestes les plus efficaces et à l'adaptation des outils.

Les entreprises ou les firmes qui ont adopté ce type d'organisation du travail ont atteint des niveaux de performance et de bénéfices extraordinaires.

---

<sup>9</sup> Charpentier P. (2004), Organisation et gestion de l'entreprise, Ed. Armand Colin, p.31

Si les études de Taylor se sont appesanties sur les activités d'exécution dans l'entreprise, celles d'**Henri Fayol (1841 – 1925)** ont trait à toutes les activités de l'entreprise avec une attention spéciale sur l'administration des entreprises. En effet, il essaie d'établir une énumération complète de toutes les opérations effectuées en entreprise. Il appelle ces opérations, fonctions et en distingue six (06) à savoir : administrer, prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. En somme, les travaux de Fayol mettent l'accent sur le rôle prépondérant du chef et sur les qualités qu'il doit posséder.

**Max Weber (1864 – 1920)** quant à lui, analyse le fonctionnement de l'entreprise "bureaucratique". L'organisation bureaucratique est pour lui « *la plus performante car la hiérarchie est clairement définie, l'autorité est institutionnelle, elle relève des statuts de l'entreprise, elle est déterminée dans le cadre du contrat de travail* »<sup>10</sup>. Ainsi, l'organisation bureaucratique comporte les caractéristiques telles que :

- le principe de compétence : les décisions reviennent à ceux qui sont les mieux et les plus compétents pour les prendre ;
- l'ordre et le contrôle : un système bien ordonné où les grades inférieurs sont contrôlés les supérieurs ;
- la séparation des intérêts privés des intérêts publics ;
- la supériorité de la règle sur les relations interpersonnelles.

De plus, cette « *organisation capitaliste* »<sup>11</sup> défendue par l'auteur, est également rationnelle parce qu'elle permet de choisir les moyens en fonction d'un objectif.

---

<sup>10</sup> [http://www.creg.ac-versailles.fr/Dossiers\\_travail\\_%20mises\\_en\\_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories\\_organisations/Theories\\_des\\_organisations.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/Dossiers_travail_%20mises_en_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories_organisations/Theories_des_organisations.pdf)

<sup>11</sup> Charpentier, *op. cit.*, p. 31

A ce courant de pensées dénommée la pensée rationnelle, succèdera l'école des relations humaines. Les travaux qui s'inscrivent dans ce courant sont le fait de psychologues et sociologues. Pour eux, l'efficacité des organisations dépend essentiellement de la prise en compte des besoins de l'homme au travail. La tête de file de ces auteurs **Mayo (1880-1949)** « *insiste sur l'idée que tout individu, dans son activité de travail, éprouve des besoins de relation, de coopération, d'appartenance à un groupe* »<sup>12</sup>. C'est dans cette même veine que s'inscrit **Maslow (1908-1970)** à qui on doit la « pyramide des besoins ».

Aujourd'hui, les travaux portant sur l'organisation du travail au sein des entreprises sont dominés par une vision contingente des organisations. Selon ces nouveaux courants, les organisations doivent s'adapter aux contraintes de leur environnement. L'une des approches les plus significatives est celle développée par **Henry Mintzberg**. Pour ce dernier, une organisation est efficace si elle est adaptée à son environnement. Son second postulat, c'est la logique de « configuration » qui passe par la détermination de facteurs de cohérence interne de l'organisation susceptibles d'induire la performance.

## **2. Point des connaissances sur quelques outils de gestion**

Il s'agira pour nous de présenter un aperçu des connaissances sur les outils de gestion que sont l'organigramme, le manuel de procédures, la fiche de poste et le plan de travail annuel.

### **a. L'organigramme**

L'organigramme est une représentation de la structure fonctionnelle et hiérarchique de l'organisation. Autrement dit, l'organigramme présente les différents organes de décision de l'entreprise ainsi que les types de relations qui

---

<sup>12</sup> Ibid., p.31

existent entre eux. Cette clarification des rôles au sein de l'organisation permet d'éviter des erreurs telles que les dualités de commandement, les doubles emplois. Selon **Magali Boursier (2006)**, « *l'organigramme décrit la physionomie globale de l'organisation et donne une idée générale du fonctionnement de la structure considérée.* »

Une structure n'étant pas statique, « *elle doit constamment évoluer pour rechercher les formes d'organisation les mieux adaptées à la stratégie de l'entreprise.* »<sup>13</sup> Ainsi, l'organigramme qui est la photographie de cette structure changeante, doit également faire l'objet de constantes mises à jour.

### **b. Le manuel de procédures**

Le manuel de procédures est un document descriptif qui permet une meilleure compréhension des systèmes d'informations et une amélioration de la gestion. C'est aussi un guide opératoire qui indique le circuit de traitement des opérations au sein de l'organisation. En outre, Il est un instrument d'organisation de travail qui permet de :

- décrire les tâches et opérations à réaliser au niveau des postes de travail pour que leurs titulaires exercent correctement les activités et tâches qui leur sont confiées ;
- formaliser les modes opératoires à suivre dans chaque cas de figure, pour permettre aux agents d'agir de façon sûre et rapide devant chaque situation ;
- traduire en termes clairs les règles et les instructions relatives à un processus de travail ou d'activité donné.

L'établissement d'un manuel de procédures est présenté de plus en plus comme une nécessité de gestion pour les entreprises et les associations. Il est

---

<sup>13</sup> Girault O., Chauvois B., Texier M.H. (1992), Organisation et méthodes administratives. Tome 2, Paris : Les Editions Foucher, p. 166

devenu une obligation dans notre sous-région depuis le 1er janvier 1998 avec l'entrée en vigueur du **Système comptable OHADA**. Selon l'article 16 du référentiel juridique du Système comptable OHADA « *toute entreprise établit une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable. Cette documentation est conservée aussi longtemps qu'est exigée la présentation des états successifs auxquels elle se rapporte* ». Ainsi, toutes les entreprises publiques ou privées relevant du Système comptable OHADA sont tenues d'établir un manuel des procédures.

Le manuel de procédures est un « *outil indispensable pour toute entreprise car il permet d'asseoir une gestion saine et efficace s'il est appliqué et régulièrement mis à jour.* »<sup>14</sup>

### **c. La fiche de poste**

La fiche de poste est un outil de gestion des ressources humaines. Elle est aussi un instrument dont les finalités s'inscrivent essentiellement dans le management des emplois et des compétences au sein des services.

#### **- Un outil de recrutement interne :**

Dans ce cas, l'intérêt d'une fiche de poste est de décrire les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle, permettant à l'agent faisant acte de candidature ainsi qu'au responsable hiérarchique, à qui il incombe de le recruter, d'opérer un choix optimal. A ce titre la fiche de poste doit au moins décrire : les missions et activités afférentes à ce poste, la situation du poste au sein de l'unité et tous les renseignements indispensables quant au « *profil* » requis (qualités, aptitudes, expériences, niveau de qualification et/ou de compétences principales).

---

<sup>14</sup> <http://www.institut-numerique.org/ii-les-fondamentaux-du-manuel-de-procedures-51e903d47c88e>

- **Un outil de gestion de l'agent et de ses compétences :**

La fiche de poste s'avère très utile dans le cadre de la gestion des compétences individuelles. D'ailleurs, l'ensemble des compétences requises est une référence qui permet, en matière de recrutement (aussi bien au candidat qu'au responsable du recrutement) d'affiner les conditions de leurs choix et (pour l'agent en poste) de faire rapidement le diagnostic des compétences et ressources déjà acquises. De plus, comme outil de gestion des compétences, la fiche de poste aide à élaborer pour un agent un plan de professionnalisation adapté et d'en suivre les effets.

- **Un outil au service de la gestion collective :**

Au sein de l'entreprise, la fiche de poste « *doit permettre d'affecter au mieux les compétences, et ce, quel que soit le niveau (service, gestion territoriale partagée, échelon central)* »<sup>15</sup>. Par ailleurs, la lecture de l'ensemble des fiches de postes successifs d'un agent donne une vision capitalisée de son parcours professionnel et facilite le pronostic de son adaptation potentielle à tel ou tel emploi.

**d. Le plan de travail annuel (PTA)**

Comme tout plan, le PTA est un ensemble systématique d'activités mises en œuvre pour concrétiser une ou des actions. C'est également un guide qui sert à rapprocher et à faire correspondre les ressources humaines, financières, matérielles et technologiques disponibles. En tant qu'instrument de planification, le PTA établit un chronogramme, désigne les responsables et délimite les objectifs. Son objectif général est, selon le Guide de gestion du plan de travail annuel destiné aux centres de responsabilité du Ministère de la Santé

---

<sup>15</sup> La lettre du CEDIP, en lignes n° 18, 2001, p. 2

et de l'Action Sociale, d'« améliorer les indicateurs de performance (...) dans un contexte de GAR »<sup>16</sup>.

L'élaboration et la bonne exécution du PTA font appel d'ailleurs à des éléments relatifs à la GAR tels que la planification, le suivi et l'évaluation. Ainsi, la prise en compte de ces trois éléments est indispensable pour assurer la réussite du PTA. A ce sujet, le Guide ci-dessus cité établit qu'«une bonne planification, associée à un suivi et une évaluation efficaces, peut jouer un rôle fondamental dans l'amélioration de l'efficacité du plan de travail annuel »<sup>17</sup>. L'exécution du PTA doit donc être suivie périodiquement afin de s'assurer de la réalisation effective des activités programmées en vue de l'atteinte des résultats attendus. En outre, le degré d'atteinte de l'objectif fixé doit être évalué à la fin de l'année. Pour ce faire, il est nécessaire de définir des indicateurs précis et des cibles dès la phase de planification.

---

<sup>16</sup> République du Sénégal (2012), Guide de gestion du plan de travail annuel destiné aux centres de responsabilité du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale, p. 9

<sup>17</sup> Ibid., p. 13

*Deuxième partie :*  
**CHOIX DE LA METHODOLOGIE,  
ENQUETE ET RECOMMANDATIONS**

Cette partie présente l'approche théorique de notre étude avant de déboucher sur l'approche empirique avec la présentation et l'analyse des résultats de notre enquête afin de vérifier les hypothèses de recherche et d'établir le diagnostic. Elle présente aussi les solutions proposées aux problèmes spécifiques en résolution ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

## **I. Méthodologie de la recherche**

La méthodologie adoptée dans le cadre de cette étude comprend deux dimensions à savoir :

- une dimension théorique liée à la résolution de chaque problème spécifique ;
- une dimension empirique portant sur la description de la méthode d'enquête utilisée.

### **A. Approche théorique**

Nous présenterons pour chaque problème spécifique les normes et repères retenus pour sa résolution. Il s'agit de faire ressortir, à cette étape de notre étude, des aspects visibles qui montreront qu'il y a amélioration du problème en résolution.

#### **1. Le problème de l'absence de mise à jour de l'organigramme**

L'organigramme d'une organisation renvoie généralement une image de sa structure. Mieux, il renvoie une image de l'entreprise au monde extérieur. Dans cette optique, l'organigramme de la FSA doit également être le reflet de l'entité telle qu'elle est en réalité. A cet égard, l'organigramme de la FSA pose problème.

Ce problème sera résorbé lorsque tous les services qui sont répertoriés sur l'organigramme participeront réellement à l'accomplissement des missions assignées à la FSA. La solution envisagée passe donc par la fusion des services où il y a double emploi et par la suppression des services qui ne fonctionnent plus.

## **2. Le problème de la non application du manuel de procédures**

Pour résoudre les problèmes liés à la non utilisation du manuel de procédures, la FSA doit d'abord procéder à la mise à jour et à une large diffusion du manuel de procédures. Puis, elle devra imposer ce manuel comme outil de référence pour toutes les activités administratives, comptables et financières.

## **3. Le problème de l'absence de la fiche de poste**

Ce problème connaîtra un début de solution lorsque le service des ressources humaines de la Faculté aura à sa tête un spécialiste GRH. Cette solution sera renforcée si les autorités décanales sont sensibles à la nécessité de disposer d'un tel outil ou confiaient sa réalisation à un cabinet spécialisé.

## **4. Le problème de l'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA**

La solution à ce problème réside dans une nouvelle démarche d'élaboration du PTA. A partir d'une lettre d'orientation du Doyen de la Faculté, chaque service devra élaborer un projet de PTA. Ces projets issus de chaque service feront ensuite l'objet d'une séance de validation. De plus, les indicateurs à retenir dans le PTA établi doivent être quantifiables afin de faciliter le suivi et l'évaluation tout au long de sa mise en œuvre.

## **B. L'Approche empirique**

Cette approche, par définition, est celle qui s'appuie essentiellement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Pour cette raison, notre démarche consistera, d'une part, à l'identification de différents outils de collecte et d'analyse sans oublier la stratégie de vérification. D'autre part, nous allons identifier les différentes étapes à suivre pour la collecte, le traitement et l'analyse des données.

## **1. Outils de collecte et d'analyse des données**

Nos analyses se fondent sur l'exploitation d'une documentation relative à la thématique de notre étude. Il s'agit d'ouvrages portant sur l'organisation du travail mais aussi de cours relatifs à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, à la réingénierie des processus et aux outils et méthodes de management moderne des organisations.

En effet, pour effectuer la collecte des données, nous nous sommes servi d'un questionnaire. A l'issue de cette phase de collecte, les informations recueillies ont fait l'objet d'analyse grâce au tableur Excel et à des tableaux statistiques.

## **2. Stratégie de vérification des hypothèses**

Nous présenterons les seuils de décision qui nous permettent de vérifier chacune des hypothèses formulées dans notre tableau de bord. Ces seuils de décision concernent donc essentiellement les données d'ordre spécifique recueillies au cours de notre enquête.

## **3. Les différentes étapes de la mobilisation**

### **a- Objectif de l'enquête**

L'objectif de l'enquête réalisée est de mobiliser les données nécessaires à la vérification des hypothèses retenues plus haut.

### **b- Cadre de l'enquête et identification de la population mère**

La FSA représente le cadre physique de l'étude. Notre enquête s'est alors portée sur tout son personnel.

En ce qui concerne cette population mère, elle est composée de deux catégories d'individus. La première catégorie prend en compte le personnel

enseignant et de recherche. Quant à la deuxième catégorie, elle regroupe le personnel administratif, technique et de service.

**c. Echantillonnage**

L'échantillon de notre enquête est constitué de :

- chefs des services administratifs et techniques : (16) ;
- chefs de Département (ou filière) et leurs adjoints (10).

Notre population cible affiche donc un effectif de 26 personnes.

**e. Spécification des données mobilisées**

L'enquête menée, appuyée par nos propres observations, nous a permis de collecter des données relatives aux :

- causes réelles qui sont à l'origine de l'absence de mise à jour de l'organigramme ;
- véritables causes de la non utilisation du manuel de procédures ;
- causes effectives à la base de l'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA.

**f. Nature de l'enquête**

Notre enquête a été conduite à partir d'un questionnaire comportant des questions ouvertes et fermées liées aux problèmes spécifiques en résolution.

**g. Difficultés liées à l'enquête**

Une partie de la population cible de notre enquête n'a pu être touchée. Il s'agit de certains chefs de Département et de quelques adjoints aux chefs de Département. Cela s'explique par la forte mobilité de ces enseignants ainsi que leur faible disponibilité. Par ailleurs, parmi les chefs de service, quelques uns étaient hors du territoire national lors de notre enquête. En conséquence sur un

échantillon de 26 personnes, nous avons réussi à contacter finalement 20 personnes.

## **II. Eléments de l'enquête et recommandations**

Nous ferons l'analyse des données collectées. Cela revient pour nous, à vérifier les hypothèses, à poser le diagnostic et enfin à formuler des suggestions.

### **A. Enquête, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

Les résultats de l'enquête seront présentés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques relevés. Ensuite, nous passerons à la vérification des hypothèses de l'étude.

#### **1. Présentation des données de l'enquête relatives à l'absence de mise à jour de l'organigramme de la FSA**

##### **a- Présentation des données**

**Tableau n°3** : La nécessité d'une mise à jour de l'organigramme

<i>Question</i>	<i>Réponse</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
L'organigramme de la FSA a-t-il besoin d'être mis à jour ?	Oui	18	90
	Non	02	10

**Source** : résultats de l'enquête

18 personnes, soit 90% des enquêtés estiment que l'organigramme de la FSA a besoin d'être mis à jour, alors que 02 personnes, c'est-à-dire 10% des enquêtés sont d'un avis contraire.

## **Graphique n°1**



**Source :** Données tirées du tableau n°3

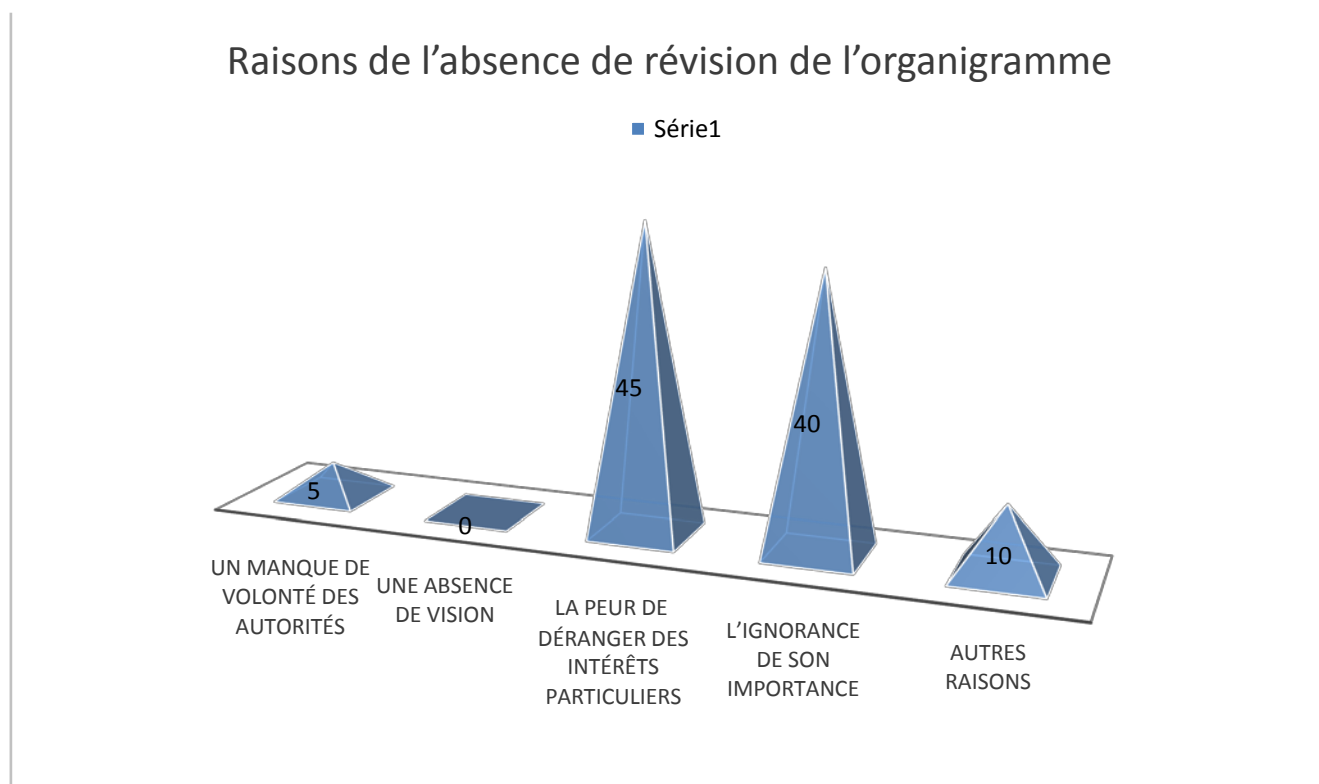
## **Tableau n°4 :** Raisons de l'absence de révision de l'organigramme

<i>Question</i>	<i>Réponse</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
Qu'est-ce qui justifie l'absence de mise à jour de l'organigramme ?	Un manque de volonté des autorités	01	05
	Une absence de vision	00	00
	La peur de déranger des intérêts particuliers	09	45
	L'ignorance de son importance	08	40
	Autres raisons	02	10

**Source :** résultats de l'enquête

05% des enquêtés pensent que l'absence de mise à jour de l'organigramme est due à un manque de volonté des autorités, 45% considèrent que ce problème est dû à la peur de toucher à des intérêts particuliers, 40% estiment que cette opération n'est pas nécessaire et 10% évoquent d'autres raisons.

## **Graphique n°2**



**Source :** Données tirées du tableau n°4

### **b- Analyse des données**

#### **✓ Vérification de l'hypothèse n°1**

L'analyse des diverses informations collectées dans le cadre de notre étude sur le problème spécifique n°1 fait apparaître clairement les causes. Il s'agit de la peur de déranger des intérêts particuliers et de l'ignorance de l'importance d'une telle opération. Car la raison invoquée par 45% des enquêtés, c'est la peur de déranger des intérêts particuliers et celle indiquée par 40% des enquêtés est l'ignorance de la nécessité d'une telle

opération. Ainsi 85% des personnes interrogées, c'est-à-dire la majorité, ont retenu cette hypothèse.

Par conséquent, l'hypothèse n°1 selon laquelle l'absence de mise à jour de l'organigramme de la FSA est due à la peur de déranger des intérêts personnels et à l'ignorance de l'importance d'une telle décision se trouve confirmée.

## **2. Présentation des données relatives à la non application du manuel de procédures à la FSA**

### **a- Présentation des données**

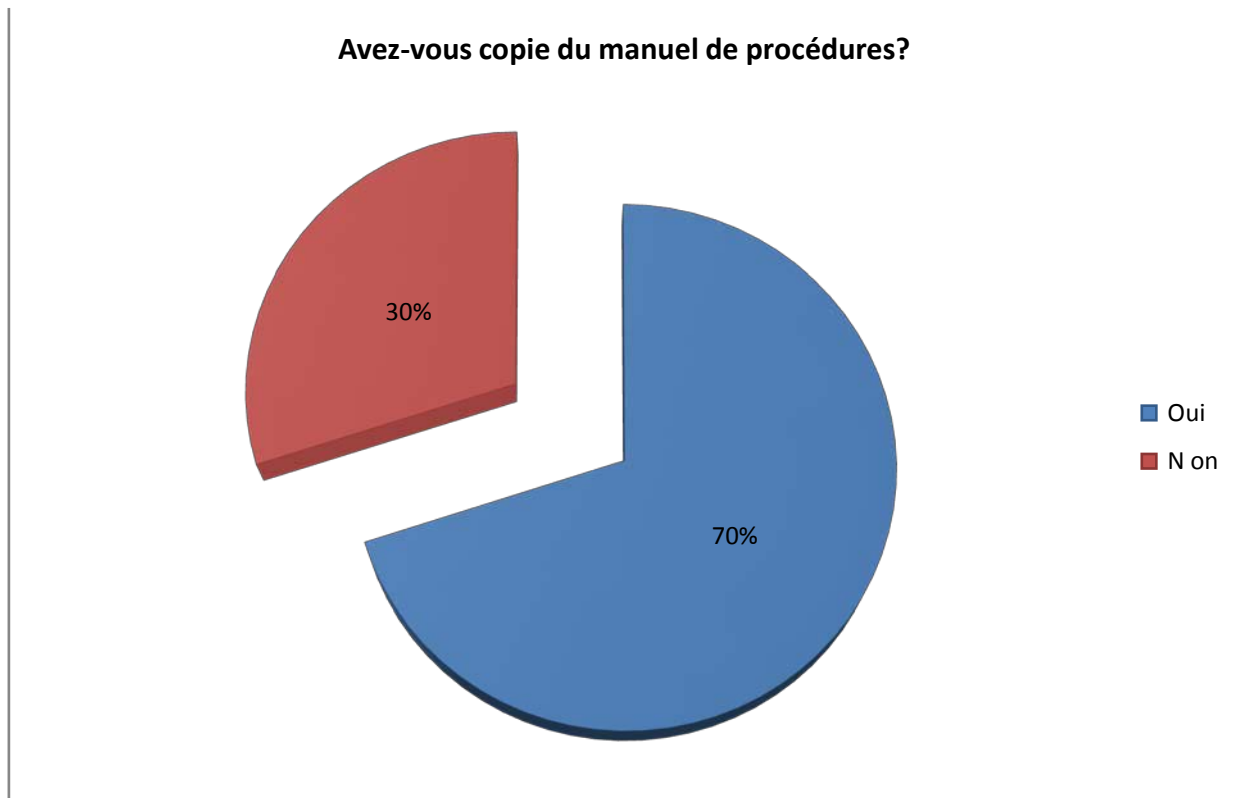
**Tableau n°5** : La vulgarisation du manuel de procédures

<i>Question</i>	<i>Réponse</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
Avez-vous reçu copie du manuel de procédures de la FSA ?	Oui	14	70
	Non	06	30

**Source** : résultats de l'enquête

70% des enquêtés reconnaissent avoir une copie du manuel de procédures tandis que 30% disent ne pas en avoir copie.

**Graphique n°3**



**Source :** Données issues du tableau n°5

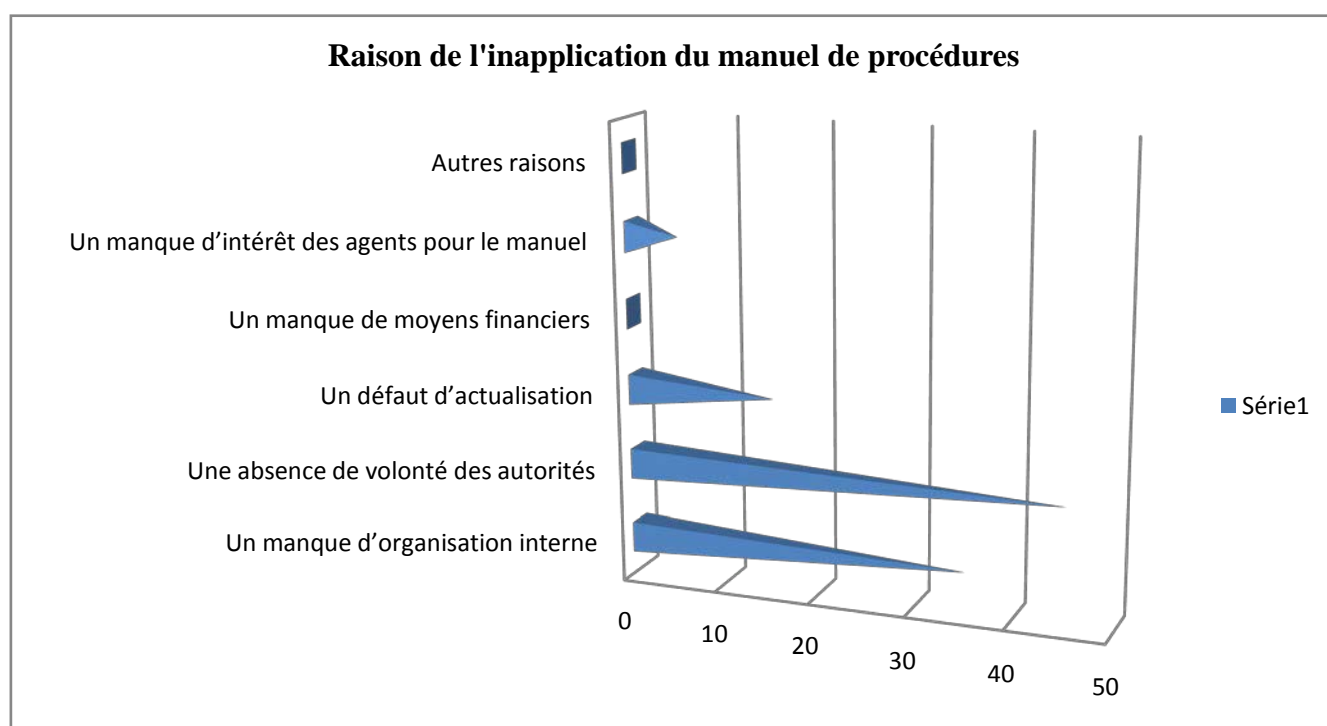
**Tableau n°6 :** Raisons de la non utilisation du manuel de procédures

<i>Question</i>	<i>Réponse</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
Pourquoi le manuel de procédures de la FSA n'est-il pas appliqué ?	Un manque d'organisation interne	07	35
	Une absence de volonté des autorités	09	45
	Un défaut d'actualisation	03	15
	Un manque de moyens financiers	00	00
	Un manque d'intérêt des agents pour le manuel	01	05
	Autres raisons	00	00

**Source :** résultats de l'enquête

A la question de savoir pourquoi le manuel de procédures n'est pas appliqué, 35% des enquêtés répondent que c'est du fait d'un manque d'organisation, 45% affirment que cela est dû à une absence de volonté des autorités visant à l'imposer. Par contre, 15% des enquêtés, quant à eux, répondent que la raison d'une telle situation, c'est la caducité du manuel et pour 05% c'est un manque d'intérêt des agents pour ce manuel.

#### **Graphique n°4**



**Source :** Données issues du tableau n°6

#### **b- Analyse des données**

##### **✓ Vérification de l'hypothèse n°2**

De l'analyse des données mobilisées sur le problème spécifique n°2, il ressort que 35% des enquêtés associent la non application du manuel de procédures à un manque d'organisation interne tandis que 45% des enquêtés l'assimilent à une absence de volonté des autorités. En somme, la majorité des enquêtés, c'est-

à-dire 80% pensent que la non application du manuel de procédures est due aussi bien à un manque d'organisation interne qu'à l'absence de volonté des autorités de la FSA. Ainsi, l'hypothèse n°2 est confirmée.

**3. Présentation des données relatives à l'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA de la FSA**

**a- Présentation des données**

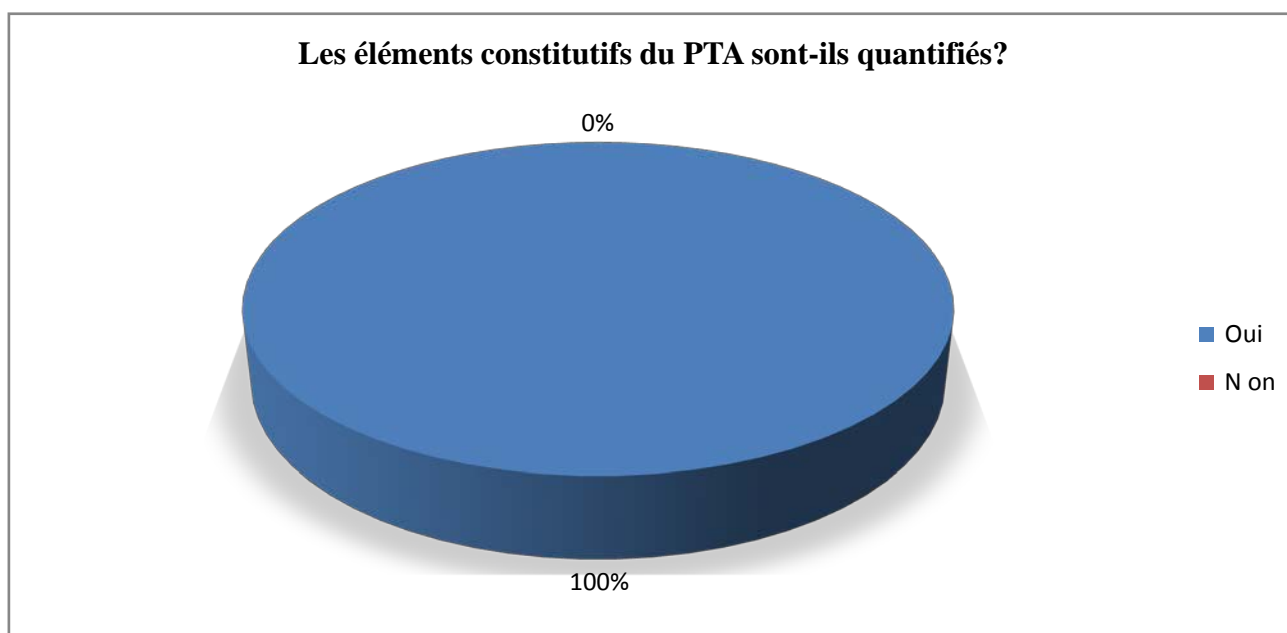
**Tableau n°7 :** Les éléments constitutifs du PTA

<i>Question</i>	<i>Réponse</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
Les activités programmées, les résultats attendus et les indicateurs de performance inscrits au PTA sont-ils quantifiés ?	Oui	00	00
	Non	20	100

**Source :** résultats de l'enquête

Les 20 personnes interrogées dans le cadre de cette enquête, soit les 100%, reconnaissent que les éléments constitutifs du PTA que sont les activités, les résultats et les indicateurs manquent de précision. Car, en effet, ils ne sont pas chiffrés.

## **Graphique n°5**



**Source :** Données issues du tableau n°6

## **Tableau n°8 :** Le suivi-évaluation

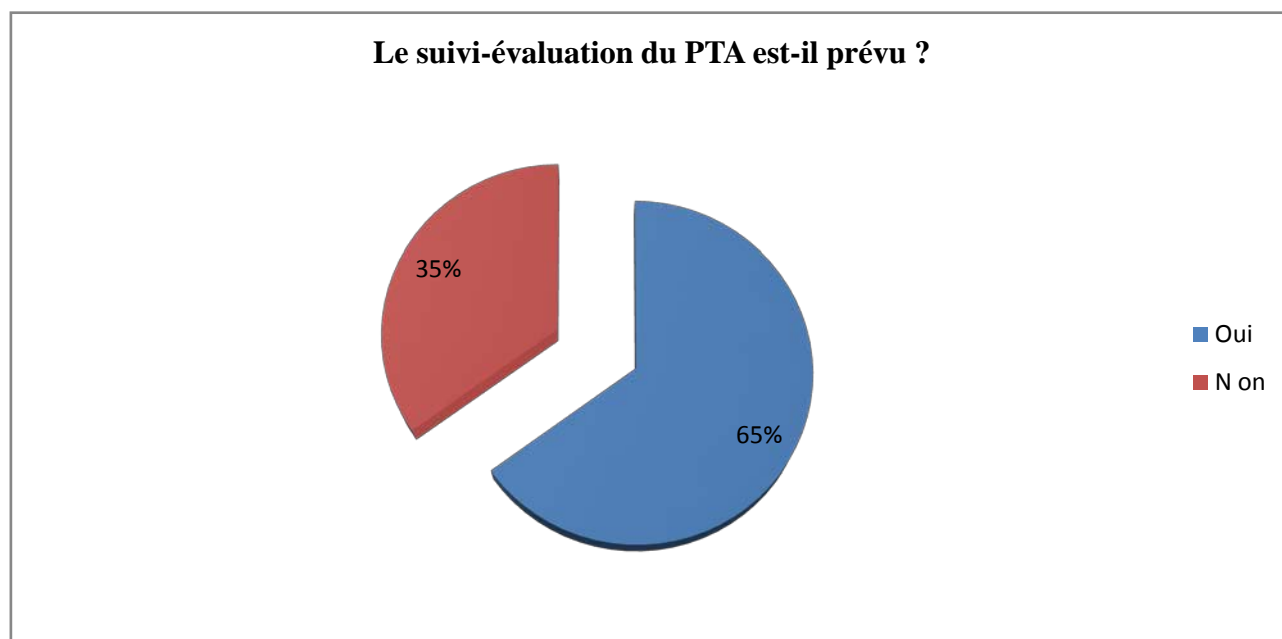
<i>Question</i>	<i>Réponse</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
Le suivi-évaluation du PTA est-il prévu ?	Oui	13	65
	Non	07	35

**Source :** résultats de l'enquête

65% des enquêtés estiment que le suivi-évaluation est bel et bien prévu dans la mise en œuvre du PTA alors que 35% pensent le contraire. En effet, ce que cachent ces résultats, c'est qu'en réalité le suivi-évaluation a été fait à l'occasion de réunions trimestrielles du CODEC. Ledit comité est une équipe constituée du Vice-Doyen et des chefs des services centraux qui appuient le Doyen essentiellement en matière de planification et d'exécution de tâches administratives et financières. Cela explique donc pourquoi les 07 enquêtés

constitués de chefs de Département et de chefs adjoints de Département considèrent que le suivi-évaluation n'est pas effectif alors que les 13 chefs de service interrogés sont d'un avis opposé.

### **Graphique n°6**



**Source :** Données issues du tableau n°8

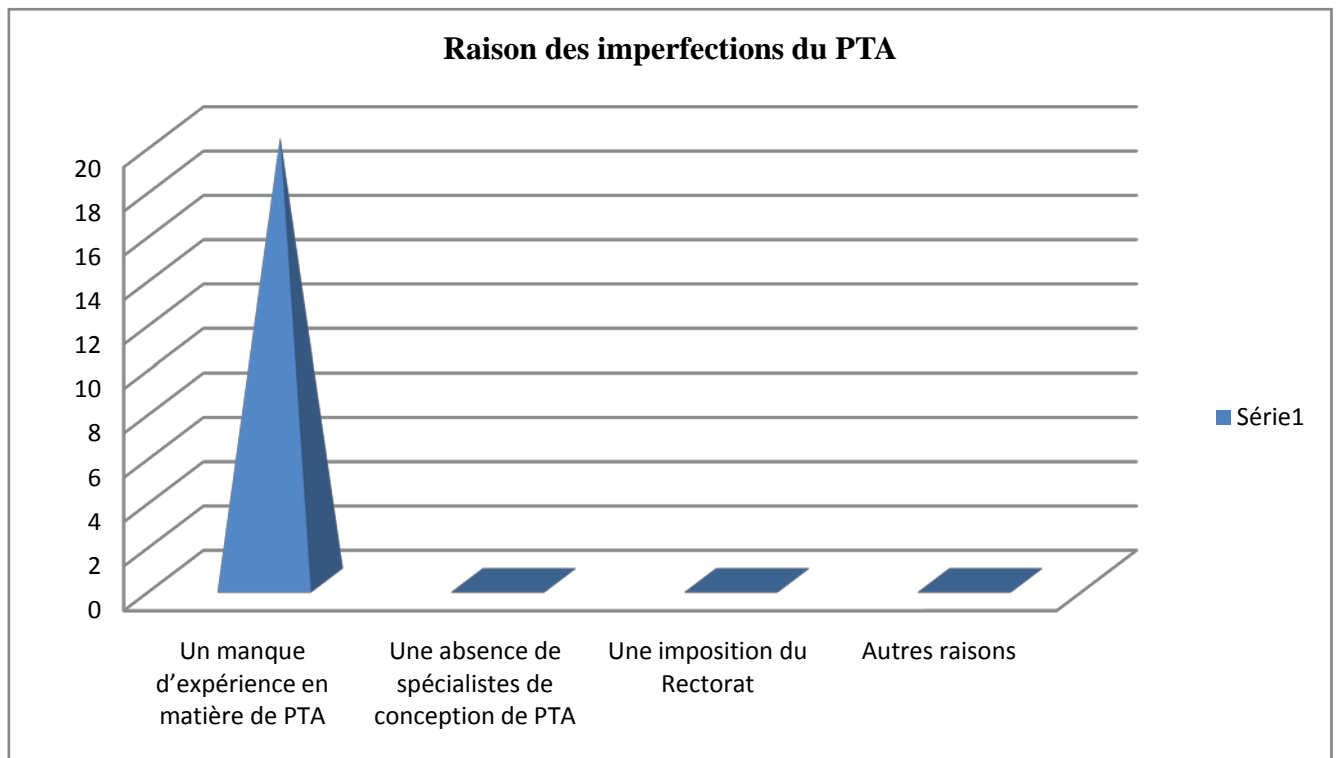
### **Tableau n°9 :** Raisons à la base des imperfections du PTA

<i>Question</i>	<i>Réponse</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage (%)</i>
A quoi les imperfections relevées sur le PTA sont-elles dues ?	Un manque d'expérience en matière de PTA	20	100
	Une absence de spécialistes de conception de PTA	00	00
	Une imposition du Rectorat	00	00
	Autres	00	00

**Source :** résultats de l'enquête

L'ensemble des personnes interrogées, soit 100%, estiment que les imperfections notées dans le PTA de la FSA s'expliquent par un manque d'expérience des acteurs de la Faculté en la matière.

**Graphique n°7**



**Source :** Données issues du tableau n°9

**b- Analyse des données**

✓ **Vérification de l'hypothèse n°3**

Sur la base des données recueillies, on remarque que la totalité des enquêtés, soit les 100%, conviennent que la principale cause justifiant l'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA de la FSA, c'est le manque d'expérience en matière d'élaboration et de mise en œuvre du PTA. L'hypothèse n°3 est donc bien confirmée.

#### **4. Etablissement du diagnostic**

Après la présentation et l'analyse de ces données issues de notre enquête, il convient d'établir le diagnostic.

##### **✓ Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1**

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de conclure que *l'absence de mise à jour de l'organigramme de la FSA est due à la peur de déranger des intérêts particuliers et à l'ignorance de l'importance d'une telle opération.*

##### **Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2**

L'hypothèse n°2 étant confirmée, nous pouvons retenir que *la non application du manuel de procédures est due aussi bien à un manque d'organisation interne qu'à l'absence de volonté des autorités de la FSA de le faire appliquer.*

##### **✓ Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°3**

La confirmation de l'hypothèse n°3 nous autorise donc à établir que *l'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA de la FSA est due à un manque d'expérience en matière d'élaboration et de mise en œuvre du PTA.*

#### **B. Recommandations et conditions de mise en œuvre**

L'objectif général poursuivi par notre étude est de contribuer à accroître l'efficacité de l'organisation du travail de la FSA. Dans cette optique, les différentes causes retenues comme étant à l'origine des problèmes spécifiques qui entravent la performance organisationnelle au sein de cette structure de formation, appellent des solutions appropriées. Nous proposerons, par conséquent, quelques solutions susceptibles de résorber ces problèmes avant d'indiquer les conditions favorables à leur mise en œuvre.

##### **1. Recommandations liées aux problèmes spécifiques relevées**

Les solutions seront proposées par rapport à chaque problème spécifique.

**a- Les solutions à l'absence de mise à jour de l'organigramme de la FSA**

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une organisation. Il sert ainsi à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure. Cette cartographie permet de visualiser les différentes relations de commandement ou de subordination. Au nombre des facteurs déterminants la présentation finale d'un organigramme, on peut citer le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, le budget, les effectifs, etc.

Lorsqu'on observe de près le fonctionnement de l'administration de la FSA, il est aisé de relever des éléments qui militent en faveur d'une révision de l'organigramme.

D'abord, il y a des services qui n'ont pour personnel que leurs chefs.

Ensuite, on remarque que certains services ne participent plus au fonctionnement quotidien de la Faculté. Autrement dit, ces services qui figurent sur l'organigramme, ont un responsable, mais ne fonctionnent pratiquement plus. Par ailleurs, on remarque des emplois doubles au niveau de certains services.

Enfin, on peut s'interroger sur les liens fonctionnels qui existent entre certains postes.

Au regard de ces constats, nous proposons une mise à jour de l'organigramme à divers niveaux.

✓ **La suppression sur l'organigramme des postes non fonctionnels**

Sur l'organigramme de la FSA, on note des services qui avaient été créés par les anciennes autorités décanales suivant les orientations stratégiques contenues dans leur vision pour l'entité. Ces choix stratégiques n'étant pas les mêmes que ceux affichés par les nouvelles autorités, ces services n'ont presque plus d'activités. Un organigramme n'étant pas statique, il convient donc que l'organigramme de la FSA subisse un toilettage pour le débarrasser des postes non nécessaires à son fonctionnement régulier.

✓ **Le redécoupage de postes**

Les conflits d'attribution qu'on remarque souvent dans la participation des services de la Faculté au processus de prise de décision constituent, à notre sens, une raison pour revoir la cartographie de l'organigramme. Une telle opération permettra, d'une part, à reprendre l'intitulé de certains postes afin de fixer clairement les limites des attributions de chaque service. D'autre part, on pourra également faire le regroupement de postes pour une répartition plus équilibrée des tâches.

✓ **La révision des liens hiérarchiques existant entre certains postes**

L'examen des relations hiérarchiques entre les services de la FSA fait apparaître la nécessité d'un réglage. Certains services, selon les activités qui leur sont dévolues pourraient être plus efficaces sous d'autres liens hiérarchiques que ceux dans lesquels ils se retrouvent actuellement. Cette révision que nous suggérons a pour toile de fond, les deux blocs hiérarchico-fonctionnels de l'organigramme de la FSA : le bloc administratif sous l'autorité du Doyen et le bloc scolaire et pédagogique sous l'autorité du Vice-Doyen.

**b- Les solutions à la non application du manuel de procédures de la FSA**

Le manuel de procédures est un document qui renferme des informations qui traduisent les usages conventionnels de l'entreprise en matière administrative, financière et comptable. A ce titre, il sert de "gouvernail" à toute organisation pour éviter toute navigation à vue. Qui plus est, chaque acteur sait quelle est sa partition dans l'atteinte des missions de la structure. Il s'agit donc d'un véritable instrument au service de l'organisation efficace du travail.

Le problème de la non utilisation du manuel de procédures ne se poserait pas aujourd'hui si ce manuel réalisé à grands frais n'a purement et simplement été rangé au placard.

Par conséquent, nous suggérons les initiatives suivantes :

✓ **l'actualisation du manuel de procédures**

Même si la non utilisation du manuel de procédures n'est pas fondamentalement imputable à sa caducité, il convient néanmoins de l'actualiser. La faisabilité de cette mise à jour est d'autant plus aisée que le manuel prévoit déjà le mécanisme de sa propre actualisation ;

✓ **l'obligation d'utiliser le manuel de procédures comme instrument de référence dans l'exécution de toutes les activités**

Pour que le manuel soit appliqué, il revient aux autorités décanales de prendre leurs responsabilités. Ainsi, après son actualisation, il appartiendra aux autorités de la Faculté d'organiser un atelier de validation du manuel de procédures, à l'issue duquel son usage sera rendu obligatoire.

**c- Les solutions à l'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA de la FSA**

Le PTA est l'un des outils de la GAR qui a montré ses vertus. Sa mise en œuvre permet chaque année de planifier les activités visant à atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. La FSA s'étant mise dans la dynamique du PTA suite à une directive du Rectorat, il est indispensable pour elle d'en maîtriser les tenants et les aboutissants. A ce propos, la première expérience de la Faculté dans ce domaine n'est pas très concluante, précisément quant aux indicateurs et au suivi-évaluation.

En effet, pour que le PTA joue vraiment son rôle, la FSA gagnerait à faire attention aux éléments suivants :

✓ **la quantification des activités, des résultats et des indicateurs du PTA**

Ces trois éléments qu'on retrouve habituellement sur les PTA doivent être exprimés avec des chiffres. Ainsi, au cours de la mise en œuvre, le suivi-évaluation appréciera les écarts entre les seuils prévus et les seuils atteints ;

✓ **l'inclusion du suivi-évaluation dans le PTA**

A l'étape de l'élaboration du PTA, le suivi-évaluation doit être prévu. A cet effet, les différents acteurs de la mise en œuvre du PTA pourront se retrouver selon la périodicité retenue pour évaluer les niveaux de réalisation des activités planifiées afin de faire les réajustements nécessaires.

Les propositions formulées ci-dessus pourraient n'être que de simples vœux pieux si certaines conditions ne sont réunies.

## **2. Conditions de mise en œuvre des solutions proposées**

Pour que l'organisation du travail à la FSA gagne en efficacité à la FSA, il faut que les acteurs majeurs de qui dépend l'effectivité des solutions proposées jouent pleinement leur partition.

### **a- Au Doyen de la FSA**

Les solutions que nous avons proposées pour la résolution des problèmes spécifiques qui entravent l'efficacité de l'organisation du travail pourraient se traduire en réalité si le Doyen de la FSA y est sensible. Etant la première autorité élue de la Faculté sur la base d'un programme (ou d'une vision), il lui appartient de prendre les mesures visant à toiletter l'organigramme, à opérationnaliser le manuel de procédures et à renforcer la qualité du PTA.

Pour l'organigramme, il est souhaitable que le Doyen l'examine minutieusement de façon à le débarrasser des postes qui n'apportent pas grand-chose au fonctionnement de la Faculté. Aussi, il serait opportun d'adopter la formule : " l'homme qu'il faut à la place qu'il faut". Car certains services stratégiques ne jouent actuellement aucun rôle parce qu'ils sont aux mains d'enseignants peu disponibles. Il est préférable de confier les postes administratifs et techniques aux personnels administratifs compétents, et au besoin, aux enseignants disponibles. Dans ces conditions, l'organigramme pourra refléter la structure réelle de la FSA.

En ce qui concerne le manuel de procédures, le Doyen peut inviter les chefs des services centraux, les chefs des structures d'appui et les chefs de Département et leurs adjoints à s'approprier le contenu dudit manuel de concert avec tous leurs collaborateurs. Puis, il pourra les convier à une réunion de validation du manuel à l'issue de laquelle il prendra une note de service imposant son utilisation. Enfin, il faudra multiplier le document et le mettre à la disposition de tous, comme outil de travail.

Quant au PTA, le Doyen pourra associer en plus des membres du CODIR, les enseignants chercheurs qui ont de l'expérience en matière d'élaboration et de mise en œuvre de PTA notamment ceux qui coordonnent des projets au sein de la Faculté.

**b- Aux chefs des services centraux et de structures d'appui de la FSA**

Ils occupent des fonctions qui leur confèrent plus de stabilité que les autorités décanales. A ce titre, ils contribueront à la résolution des problèmes relevés s'ils :

- ✓ accomplissent avec compétence et célérité leurs activités ;
- ✓ remplissent convenablement leurs fonctions aussi bien en présence qu'en l'absence des autorités décanales ;
- ✓ jouent un rôle de conseil auprès des autorités.

**c- Aux chefs de Département et leurs adjoints**

Ces enseignants élus par leurs pairs à ces postes jouent un rôle non négligeable pour l'organisation du travail à l'échelle des Départements ou filières de formation de la FSA. La participation de ces responsables à la résolution des problèmes auxquels la Faculté est confrontée s'énonce en termes de disponibilité et d'implication. Autrement dit, si ces chefs se montraient plus disponibles et s'impliquaient davantage dans les activités de la FSA, cela impacterait la qualité de l'organisation du travail de la Faculté.

### **3. Tableau de synthèse de l'étude**

C'est un tableau récapitulatif de la trame de notre étude. Il renferme la problématique, les solutions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes relevés. Il comporte aussi la mention des objectifs, la formulation des hypothèses et le diagnostic établi.

**Tableau N° 10 : Synthèse de l'étude**

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses	Causes réelles	Diagnostic	Solutions et conditions de mise en œuvre
<b>Niveau Général</b>	<b><u>Problème général</u></b>  Faible efficacité dans l'organisation du travail à la FSA	<b><u>Objectif général</u></b>  Contribuer à l'optimisation de l'organisation du travail à la FSA	-	-	-	-	-
<b>Niveaux spécifiques</b>	<b><u>Problème spécifique n° 1</u></b>  Défaut de mise à jour de l'organigramme	<b><u>Objectif spécifique n° 1</u></b>  Proposer une mise à jour de l'organigramme de la FSA	<b><u>Causes supposées n° 1</u></b>  La peur de déranger des intérêts particuliers et l'ignorance de l'importance d'une telle décision	<b><u>Hypothèse spécifique n° 1</u></b>  L'absence de mise à jour de l'organigramme de la FSA est due à la peur de déranger des intérêts particuliers et à l'ignorance de l'importance d'une telle décision.	<b><u>Causes réelles n° 1</u></b>  La peur de déranger des intérêts particuliers et l'ignorance de l'importance d'une telle décision	<b><u>Diagnostic n° 1</u></b>  L'absence de mise à jour de l'organigramme de la FSA est due à la peur de déranger des intérêts particuliers et à l'ignorance de l'importance d'une telle décision.	<b><u>Solutions n° 1</u></b>  - La suppression sur l'organigramme des postes non fonctionnels ;  -Le redécoupage de postes ;  -La révision des liens hiérarchiques existants entre certains postes.

<b><u>Problème spécifique n°2</u></b>	<b><u>Objectif spécifique n°2</u></b>	<b><u>Causes supposées n° 2</u></b>	<b><u>Hypothèse spécifique n° 2</u></b>	<b><u>Causes réelles n°2</u></b>	<b><u>Diagnostic n°2</u></b>	<b><u>Solutions n°2</u></b>
Non application du manuel de procédures	Recommander le manuel de procédures mis à jour comme outil de référence en matière de procédures administratives, comptables et financières	Un manque d'organisation interne et une absence de volonté des autorités de la FSA	La non application du manuel de procédures est due aussi bien à un manque d'organisation interne qu'à l'absence de volonté des autorités de la FSA.	Un manque d'organisation interne et une absence de volonté des autorités de la FSA	La non application du manuel de procédures est due aussi bien à un manque d'organisation interne qu'à l'absence de volonté des autorités de la FSA.	-La mise à jour du manuel de procédures ; -L'imposition du manuel de procédures comme instrument de référence.
<b><u>Problème spécifique n°3</u></b>	<b><u>Objectif spécifique n° 3</u></b>	<b><u>Cause supposée n° 3</u></b>	<b><u>Hypothèse spécifique n°3</u></b>	<b><u>Cause réelle n°3</u></b>	<b><u>Diagnostic n°3</u></b>	<b><u>Solutions n°3</u></b>
Absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA	Suggérer la formulation d'indicateurs précis et le suivi-évaluation du PTA	Un manque d'expérience en matière d'élaboration et de conduite du PTA	L'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA est due à un manque d'expérience en matière d'élaboration et de conduite du PTA.	Un manque d'expérience en matière d'élaboration et de conduite du PTA	L'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA est due à un manque d'expériences en matière d'élaboration et de mise en œuvre du PTA.	- La quantification des activités, des résultats et des indicateurs du PTA ; - L'inclusion du suivi-évaluation dans le PTA.

## CONCLUSION GENERALE

Le management est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources humaines, matérielles et financières mises en œuvre pour l'administration d'une structure ou d'une entreprise. C'est aussi l'art de diriger ces ressources afin d'obtenir une performance satisfaisante. Notre étude qui s'est attachée à observer l'organisation du travail à la FSA vise à contribuer à améliorer l'efficacité à travers quelques outils de gestion. Les problèmes spécifiques relevés s'énoncent en termes de défaut de mise à jour de l'organigramme, d'inapplication du manuel de procédures et d'élaboration et de mise en œuvre approximative du PTA. A cet effet, la revue de la littérature, l'analyse des données recueillies au cours de nos enquêtes ont nourri les approches de solution que nous avons formulées en vue de la résolution de ces problèmes. Nous sommes donc persuadé que si un cadre de mise en œuvre du diagnostic posé est instauré, l'organisation du travail à la FSA ira en s'améliorant. Dans cette optique, cette citation attribuée à l'emblématique Président sud africain Nelson Mandela, fait échos : « *le plus important, ce n'est pas ce que l'on possède, mais ce que l'on peut faire avec ce que l'on possède* » ! La FSA possède d'ores et déjà les outils susceptibles d'impulser son rayonnement dans le paysage des institutions publiques de formation supérieure. C'est donc au prix d'une utilisation efficiente de ces outils qu'elle parviendra à des niveaux de performance organisationnelle de référence.

**REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

**OUVRAGES :**

- BOURSIER, M. (2006), *Gestion administrative*, Paris, La Documentation Française, 108 p. ;
- GIRAULT, O. ; CHAUVOIS, B. ; TEXIER, M.H. (1992), *Organisation et méthodes administratives. Tome 2*, Paris, Les Editions du Foucher, 255 p. ;
- HATCH, M. J. (2000), *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, Bruxelles, De Borck, 418 p. ;
- JARROSSON, B. (2000), *100 ans de management : un siècle de management à travers les écrits*, Paris, Dunod, 155 p. ;
- ZILLI, I. ; COUVE, M. (1990), *Organisation et méthodes administratives : par les cas. Tome 1*, Paris, Les Editions Foucher, 303 p. ;

**Texte législatif :**

- Arrêté n°225/METS/DGM du 20 juillet 1979 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Faculté des Sciences Agronomiques de l'Université Nationale du Bénin

**MEMOIRES :**

- ADIMI, E. (2012) : *Contribution pour une optimisation des actions de formation au Ministère de la Santé*, mémoire de fin de formation, cycle II, Management des Services Publics, ENAM- UAC, 79 p. ;

- ALLOTCHKPA, S. (2012) : *Diagnostic de la performance organisationnelle du travail à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature*, mémoire de fin de formation, cycle II, Management des Services Publics, ENAM-UAC, 46 p. ;
- GBAGUIDI, E. (2012) : *Contribution à la mise en œuvre efficace de la gestion axée sur les résultats à la DPP du MTPT*, mémoire de fin de formation, cycle II, Management des Services Publics, ENAM-UAC, 79 p.

### **SITES INTERNET**

- *Les Fondamentaux du manuel de procédures :*  
<http://www.institut-numerique.org/ii-les-fondamentaux-du-manuel-de-procedures-51e903d47c88e> ;
- *Organisation du travail :*  
<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/Organisation-travail.pdf> ;
- *Théorie des organisations :*  
<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article210> ;
- *Tout sur la GPEC :*  
<http://toutsurlagpec.fr/les-fondamentaux/quest-ce-que-la-gpec-2>.

## **ANNEXES :**

- Questionnaire d'enquête
- Arrêté portant AOF de la FSA
- Organigramme de la FSA
- Copie du PTA de la FSA

**QUESTIONNAIRE**

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre de la collecte des données pour la réalisation de notre mémoire de fin de formation du Cycle II de l'ENAM en Management des Services Publics (MSP) sur le thème : « *Contribution à l'amélioration de l'organisation du travail à la Faculté des Sciences Agronomiques* »

**I- Identité (Facultatif)**

Nom : .....

Prénom(s) : .....

Fonction : .....

**II- Organigramme**

**L'organigramme de la FSA a-t-il besoin d'être mis à jour ?**

Oui

Non

**Qu'est-ce qui justifie l'absence de mise à jour de l'organigramme ?**

Un manque de volonté des autorités

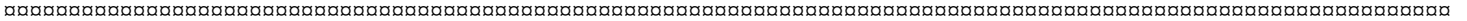
La peur de toucher à des intérêts

Une absence de vision

Une opération non nécessaire

Autre (préciser) .....

.....  
.....



### III- Manuel de procédures

1) Avez-vous une copie du manuel de procédures de la FSA ?

 Oui Non

2) Quelles sont, selon vous, les raisons de la non vulgarisation du manuel de procédures ?

 Défaut d'actualisation du manuel Problème d'organisation Absence de volonté des autorités Manque de moyens financiers Peu d'intérêt des agents pour le manuel Autre (à préciser) .....

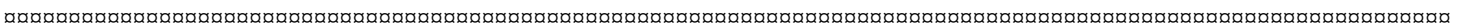
.....  
.....

3) Le manuel de procédures reflète-t-il les réalités actuelles de la FSA ?

 Oui Non

• Si non, pourquoi ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....





.....

• Si oui, quelle en est la périodicité ?

Mensuelle       Trimestrielle       Annuelle

Bimestrielle       Semestrielle       Autre (préciser) .....

.....

**N.B. :** Vous voudriez bien cocher les cases et exploiter les lignes en pointillés pour répondre aux questions.

Merci de votre collaboration.

.....

A R R E T E            N° 225/METS/DGM

PORTANT ATTRIBUTIONS, ORGANISATION ET  
FONCTIONNEMENT DE LA FACULTE DES SCIENCES  
AGRONOMIQUES DE L'UNIVERSITE NATIONALE  
DU BENIN  
-----

LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS  
TECHNIQUE ET SUPERIEUR

- VU l'Ordonnance n° 77-32 du 9 Septembre 1977 portant Promulgation de la Loi Fondamentale de la République Populaire du Bénin ;
- VU le Décret n° 76-26 du 30 Janvier 1976 portant formation du Gouvernement et le Décret n° 78-173 du 6 Juillet 1978 qui l'a modifié ;
- VU le Décret n° 76-46 du 19 Février 1976 déterminant les services rattachés à la Présidence de la République et fixant les attributions des Membres du Gouvernement, modifié par le décret n° 78-173 du 6 Juillet 1978 ;
- VU l'Ordonnance 75-30 du 23 Juin 1975 portant Loi d'Orientation de l'Education Nationale ;
- VU le Décret n° 70-217/CP/MEN du 21 Août 1970 portant création et organisation de l'Université et des Enseignements Supérieurs en République Populaire du Bénin et le décret n° 73-338 du 24 Octobre 1973 qui l'a modifié ;
- VU les nécessités de service ;

A R R E T E :

TITRE I - OBJET ET MISSION

ARTICLE 1er.- : En attendant l'adoption des textes réorganisant l'Université Nationale du Bénin, la mission, l'organisation et le fonctionnement de la Faculté des Sciences Agronomiques de l'Université Nationale du Bénin sont définis ainsi qu'il suit :

ARTICLE 2.- : La Faculté des Sciences Agronomiques a pour mission :

- de dispenser l'enseignement supérieur à l'Université National du Bénin dans les domaines de l'Agronomie et des Sciences et techniques s'y rattachant ;
- de participer à l'organisation et à l'exécution des programmes de recherche agronomique ;
- de contribuer à l'évaluation et à la reconnaissance, en relation avec la Commission Nationale d'Etudes des Equivalences de diplômes, des diplômes étrangers par référence aux diplômes similaires en sciences agronomiques délivrés en République Populaire du Bénin ;
- la publication des travaux de recherche réalisés dans le cadre de la Faculté des Sciences Agronomiques.

TITRE II - ADMINISTRATION :

ARTICLE 3.- : La Faculté des Sciences Agronomiques est administrée par un Doyen assisté d'un Vice-Doyen, tous deux nommés par décret pris en Conseil des Ministres.

ARTICLE 4.- : Le Doyen est l'ordonnateur secondaire du Budget de la Faculté par délégation du Recteur,

ARTICLE 5.- : La Faculté des Sciences Agronomiques comporte deux services :  
- un secrétariat principal  
- un service pédagogique.

ARTICLE 6.- : Le Secrétariat Principal de la Faculté est placé sous l'autorité d'un secrétaire principal nommé par Arrêté Ministériel. Ce service comprend :

- un secrétariat administratif,
- une division de la scolarité,
- une division de la comptabilité et du matériel.

ARTICLE 7.- : Le Service pédagogique de la Faculté est placé sous l'autorité d'un coordonnateur des études nommé par arrêté ministériel parmi les professeurs permanents.

Le coordonnateur des études est assisté par les responsables pédagogiques du 1er, 2è et 3è cycles de la Faculté des Sciences Agronomiques

Ce service comprend ;

- une division des études et stages,
- une division d'appui pédagogique.

**TITRE III - ORGANES DE GESTION DEMOCRATIQUE**  
**ET PEDAGOGIQUE :**

**ARTICLE 8.-** : Conformément à l'article 14 de l'ordonnance n° 75-21 du 24 Mars 1975 et l'article 5 de l'arrêté n° 236/METS/DGM du 18 Août 1977, il est créé auprès de la Direction de la Faculté des Sciences Agronomiques un Comité de Direction Composé comme suit :

- **PRESIDENT** : Le Doyen
- **Vice-Président** : Le Vice-Doyen
- **Membres**
  - Le Secrétaire Principal
  - l'Agent comptable
  - Le Coordonnateur de Etudes

Un représentant bényinois de chaque section spécialisé de la Faculté des Sciences Agronomiques ;

- Un membre CDR de la FSA
- Un représentant du SYNES
- Un représentant du SYNAPUB
- Deux représentants de La Coopérative Universitaire des Etudiants de la FSA.

Le Doyen<sup>ne</sup> peut prendre ou faire prendre aucune décision sans se référer à son Comité de Direction.

Le Comité de Direction de la Faculté des Sciences Agronomiques rendra compte régulièrement de ses activités au Recteur, Président du Comité de Direction de l'Université Nationale du Bénin.

Le Comité de Direction se réunit en session ordinaire au moins deux fois par mois. Les réunions extraordinaires peuvent être convoquées sur l'initiative du président du Comité de Direction ou de celle des deux-tiers réunies des membres de ce Comité.

.../...

ARTICLE 9.- : ASSEMBLEE DE FACULTE :

L'Assemblée de Faculté est composée de tous les Enseignants de la Faculté, de deux délégués des élèves Ingénieurs par cycle et d'un délégué du personnel administratif. L'Assemblée, se réunit au moins deux fois par an, sur convocation de son Président ou à la demande de la moitié au moins de ses membres. Elle est consultée sur tous les problèmes pédagogiques (créations d'Enseignements, programmes, coefficient, modalités et organisation des examens etc...) et toutes les questions relatives à la vie et aux intérêts de la Faculté. L'Assemblée peut appeler en séance toute personne pour être consultée en raison de sa compétence.

L'Assemblée est présidée par le Doyen ou le Vice-Doyen en cas d'empêchement du Doyen. Toutefois, le Recteur la préside lorsqu'il y assiste. Le Secrétaire Principal assure le secrétariat de l'Assemblée de Faculté.

ARTICLE 10.- : CONSEIL DES PROFESSEURS

Le Conseil est composé exclusivement des Enseignants de la Faculté. Il se réunit au moins une fois par année universitaire sur convocation de son Président ou à la demande de la moitié au moins des Enseignants de la Faculté. Le Conseil s'occupe particulièrement des nominations d'Enseignants, des créations de nouvelles sections et de nouveaux Enseignements, des problèmes de la recherche. Il décide notamment du passage des étudiants en année supérieure.

Le Conseil des Professeurs est présidé par le Doyen ou le Vice-Doyen en cas d'empêchement du Doyen. Toutefois le Recteur le préside lorsqu'il y assiste.

ARTICLE 11.- : LE CONSEIL PEDAGOGIQUE :

Il est composé comme suit :

- . Le Doyen
- . Le Vice-Doyen
- . Les responsables pédagogiques de chaque cycle
- . Les Chefs des sections d'enseignement et de recherche
- . Le Coordonnateur des études
- . Un représentant des étudiants par promotion.

Il est présidé par le Doyen ou le Vice-Doyen en cas d'empêchement du Doyen. Toutefois le Coordonnateur peut assurer la présidence en l'absence du Doyen et du Vice-Doyen.

Le rôle du Conseil pédagogique est d'évaluer aussi fréquemment que possible la qualité et la régularité des enseignements dispensés aux Etudiants de la F.S.A.

Il est également chargé du contrôle de l'assiduité au cours, aux Travaux Dirigés, aux sorties ainsi que du contrôle des connaissances.

Il se réunit ordinairement une fois par trimestre sur convocation de son Président (le Doyen) ou à la demande de la moitié au moins de ses membres. Il peut toutefois se réunir en session extraordinaire en cas de besoin.

ARTICLE 12.- : CONSEIL DE PERFECTIONNEMENT :

Il se compose de :

- 1 Représentant du METS.....Président
- 1 Représentant du MDRAC.....Vice-Président
- Le Recteur de l'U.N.B.
- Le Doyen de la FSA
- Le Coordonnateur des Etudes de la FSA
- Le Directeur de la Recherche Agronomique
- Le Directeur de la Planification d'Etat
- 8 Représentants des Services utilisateurs (CARDER GENIE RURAL, AGRICULTURE, EAUX ET FORETS, PECHE, ELEVAGE, SONAGRI, CNCA etc désignés par le MDRAC.)
- 2 Représentants des Professeurs permanents
- 2 Représentants du Bureau de la Coopérative des Etudiants en Agronomie.

Le Conseil de perfectionnement se réunit au moins une fois par année universitaire sur convocation de son Président.

La mission de ce Conseil est de prendre toute décision en ce qui concerne les objectifs généraux, le profil de formation et les programmes de la Faculté. Il peut également être consulté ou émettre des vœux sur toutes questions relatives au développement et à la bonne marche de la Faculté des Sciences Agronomiques.

Il établira chaque année la liste des cadres béninois devant assumer les fonctions de chargés de cours à la FSA et définira la nature et l'étendue de la participation des Unités de production et de recherche du secteur de développement rural à la formation des Ingénieurs Agronomes à l'U.N.B.

TITRE IV - ORGANISATION DES ETUDES ET DES SECTIONS  
D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE

ARTICLE 13.- : LES CYCLES D'ENSEIGNEMENT :

Dans le cas de la Faculté des Sciences Agronomiques l'Enseignement Supérieur est organisé en trois cycles d'études dont chacune dure deux ans.

Le premier cycle porte sur des enseignements généraux menant au diplôme universitaire d'études scientifiques, mention AGRO. Cet enseignement est dispensé à la Faculté des Sciences et Techniques et, en ce qui concerne certains cours complémentaires par les enseignants de la Faculté des Sciences Agronomiques.

Le deuxième cycle porte sur un programme d'Agronomie générale dispensé par les enseignants de la Faculté des Sciences

Agronomiques et des chargés de cours. La sanction de ce deuxième cycle est le "diplôme d'Agronomie Générale".

Le troisième cycle porte sur les enseignements de spécialisation.

Ces enseignements seront dispensés sous la direction de Professeurs titulaires.

ARTICLE 14.- A l'issue de leur formation, les étudiants soutiennent une thèse qui leur confère le grade d'Ingénieur Agronome avec mention de la spécialité.

ARTICLE 15.- Le Contrôle continu des connaissances et de l'assiduité aux enseignements et les conditions de délivrance de diplômes seront définis par le règlement intérieur de la Faculté des Sciences Agronomiques et l'Arrêté créant le diplôme d'Ingénieur Agronome.

ARTICLE 16.- SECTIONS D'ENSEIGNEMENTS ET DE RECHERCHE :

L'exécution des programmes de formation et de recherche est assurée par les sections d'enseignement et de recherche.

Ces sections qui seront créées suivant les besoins de la Faculté placées sous la responsabilité d'un Chef de section nommé par décision rectoriale.

ARTICLE 17.- Les chargés de cours et de travaux pratiques sont recrutés parmi les candidats appartenant à un corps de fonctionnaires de l'Etat justifiant d'une expérience technique suffisante.

Ils sont nommés chaque année par arrêté interministériel sur proposition du Conseil de perfectionnement.

Leur participation aux enseignements est placée sous la responsabilité pédagogique et la responsabilité administrative du Chef de section de leur discipline.

Les conditions matérielles de la participation des chargés de cours seront définies chaque année par le Conseil de Perfectionnement.

ARTICLE 18.- Le Recteur de l'Université Nationale du BENIN est chargé de l'exécution du présent arrêté qui abroge toutes dispositions contraires notamment l'arrêté n° 1315/MEN du 22 Novembre 1974 et sera publié au Journal Officiel de la République Populaire du Bénin.

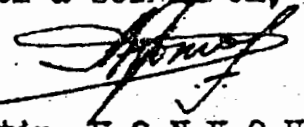
VU :

COTONOU, Le 20 Juillet 1979

LE MINISTRE DU DEVELOPPEMENT RURAL  
ET DE L'ACTION COOPERATIVE,

LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS  
TECHNIQUE & SUPERIEUR,

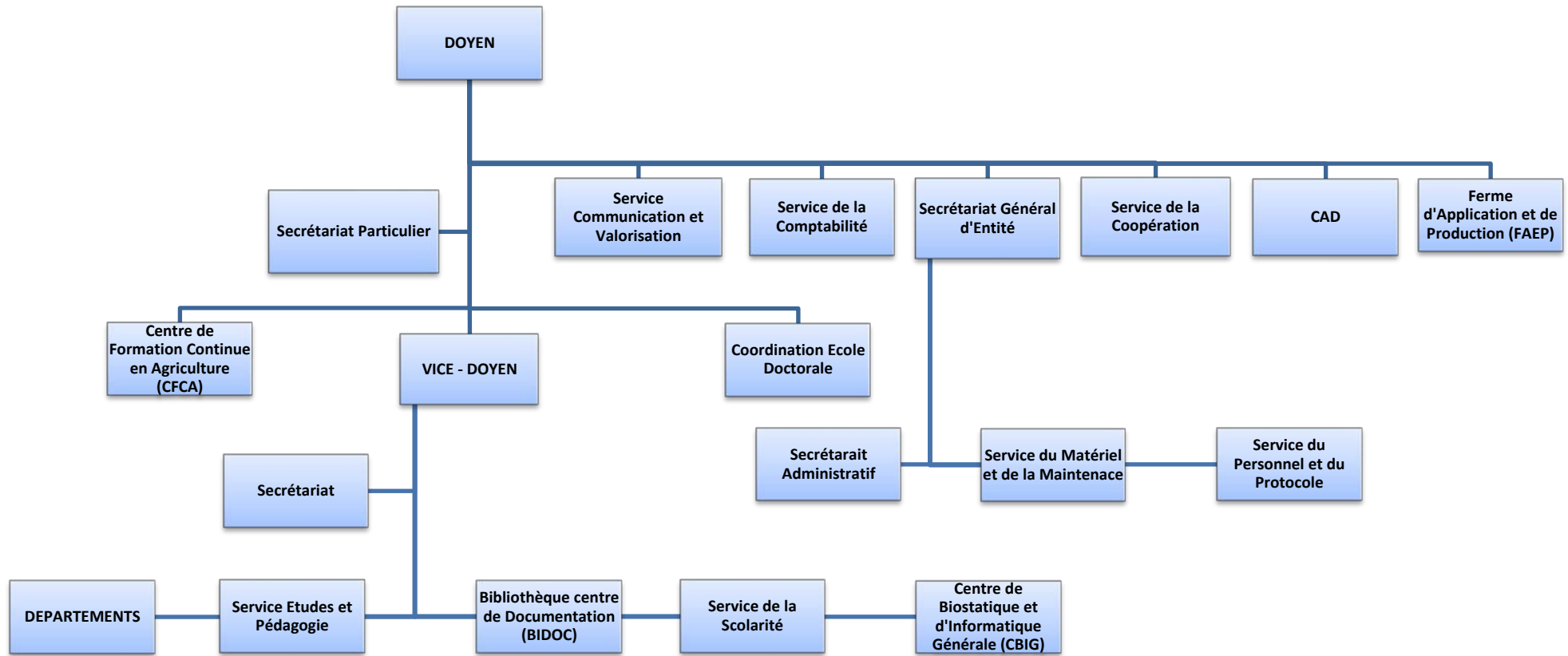
  
PHILIPPE A K P O.-

  
Augustin H O N V O H.-

AMPLIATIONS :

PR : 8 - PR/CC : 8 - SGG : 4 - Ministères : 15 - Rectorat  
DEGSD : 20 - Dir/METS : 10 - O.R.P.B. : 2.-

# ORGANIGRAMME DE LA FACULTE DES SCIENCES AGRONOMIQUES (FSA – UAC)



MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

C/SPP

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES AGRONOMIQUES

\*\*\*\*\*

## PLAN DE TRAVAIL ANNUEL DE LA FSA 2014

N°	Activités	Résultats attendus	Indicateur	Valeur Cible	Montant	Dérroulement												STRUCTURE	
						J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Responsables	Membres
<b>RENFORCEMENT DE L'ADMINISTRATION</b>																			
1	Acquérir les matières et fournitures consommables et les matériels	De nouvelles matières et fournitures consommables et les matériels sont acquis	Stocks de matières et fournitures consommables et de matériels disponibles		50 000 000	x			x			x				x	x	Comptable	C/SMM
2	Réfectionner des bâtiments et aménager des parkings	Des travaux de réfection de bâtiment et d'aménagement de parking sont effectués	Bâtiments et parkings fonctionnels		9 500 000		x			x				x			x	Comptable	C/SMM
3	Entretien, réparer et effectuer diverses maintenances	Des travaux d'entretien, de réparation et de maintenance sont effectués	Les équipements et les infrastructures sont fonctionnels		16 000 000	x			x			x				x		Comptable	C/SMM

4	Payer les salaires et charges sociales statutaires	Les salaires et charges sociales sont régulièrement payés	Proportion de bénéficiaires payés		24 000 000	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Comptable		
5	Payer des primes et indemnités statutaires	Les primes et indemnités sont régulièrement payés	Proportion de bénéficiaires payés		39 000 000	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Comptable		
6.	Exécuter des missions à l'intérieur et à l'extérieur	Les missions sont exécutées	Nombre de missions effectuées		4 000 000	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Comptable		
7.	Réaliser des travaux d'inventaire du patrimoine de la FSA	Deux inventaires sont effectués	Deux Procès Verbaux disponibles		1 000 000													x	C/SMM	C/SC ; SGE
8.	Réaliser les travaux de reddition de compte	Les pièces comptables sont transmises à l'Agence	Nombre de pièces transmises		-			x											C/SC	-
9.	Renforcer les capacités du personnel administratif	Le personnel administratif est formé et recyclé	Nombre d'agents formés		1 000 000	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		C/SPP	SGE ; C/SC



16	don (théléthon, appui aux organisations)	Le théléthon UAC, les organisations d'étudiants, d'enseignants-chercheurs, de personnels sont appuyées dans leurs activités	Pièces comptables		2 000 000															Comptable	
----	--	---	-------------------	--	-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------	--

**ORGANISATION DES ACTIVITES DE FORMATION**

17	Exécuter les enseignements et organiser les évaluations	Tous les curricula sont exécutés	Taux de réalisation		P.M.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Vice Doyen	C/SSS; Resp. stage; Coord L.M.
18	Exécuter les stages et sorties pédagogiques	Les stages et sorties pédagogiques sont effectués	Rapports de stages, rapports d'activités		11 000 000								x							Vice Doyen	C/SSS ; Responsable stage
19	Renforcer les activités de travaux pratiques et pédagogiques	Les travaux pratiques et pédagogiques sont dynamisés	Nombre de travaux pratiques réalisés		6 000 000	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	VD	C/SSS ; Resp. stage et ateliers ; Coord. LM





## Table des matières

Identification du Jury.....	i
Déclaration d'engagement.....	ii
Dédicace .....	iii
Remerciements .....	iv
Liste des sigles .....	v
Liste des tableaux .....	vi
Liste des graphiques .....	vii
Glossaire .....	viii
Résumé .....	x
Sommaire .....	xi
Introduction générale.....	1
<i>Première partie : ETAT DES LIEUX DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL A LA FSA, CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE</i> .....	5
<b>I. Etat des lieux de l'organisation du travail à la FSA et ciblage de la problématique</b> .....	6
A. Etat des lieux de l'organisation du travail à la FSA .....	6
1. <b>L'organigramme de structure</b> .....	6
2. <b>Manuel de procédures</b> .....	7
3. La fiche de poste.....	8
4. Le Plan de Travail Annuel (PTA) .....	8
5. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) .....	9
6. La gestion du matériel .....	10
<b>B. Ciblage de la problématique</b> .....	11
1. <b>Les problématiques possibles</b> .....	12
2. <b>Choix de la problématique et intérêt du sujet</b> .....	13
a. Choix de la problématique.....	13
<b>II. Cadre théorique de base de l'étude</b> .....	15
A. Objectifs, hypothèses et tableau de bord .....	15
1. Objectif général de l'étude .....	15
2. Les objectifs spécifiques.....	15
3. Les hypothèses .....	15
4. Elaboration du tableau de bord.....	19
B. Revue de la littérature.....	22

1. Point des connaissances sur l'organisation du travail.....	22
2. Point des connaissances sur quelques outils de gestion .....	24
<b>Deuxième partie : CHOIX DE LA METHODOLOGIE, ENQUETE ET RECOMMANDATIONS</b> .....	29
<b>I. Méthodologie de la recherche.....</b>	30
<b>A. Approche théorique.....</b>	30
1. Le problème de l'absence de mise à jour de l'organigramme .....	30
2. Le problème de la non application du manuel de procédures .....	31
3. Le problème de l'absence de la fiche de poste .....	31
4. Le problème de l'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA ....	31
<b>B. L'Approche empirique .....</b>	31
1. Outils de collecte et d'analyse des données .....	32
2. Stratégie de vérification des hypothèses .....	32
3. Les différentes étapes de la mobilisation .....	32
<b>II. Eléments de l'enquête et recommandations.....</b>	34
<b>A. Enquête, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic .....</b>	34
1. Présentation des données de l'enquête relatives à l'absence de mise à jour de l'organigramme de la FSA.....	34
2. Présentation des données relatives à la non application du manuel de procédures à la FSA..	37
<b>3. Présentation des données relatives à l'absence d'indicateurs précis et de suivi-évaluation au niveau du PTA de la FSA .....</b>	40
<b>4. Etablissement du diagnostic .....</b>	44
<b>B. Recommandations et conditions de mise en œuvre .....</b>	44
<b>1. Recommandations liées aux problèmes spécifiques relevées .....</b>	44
<b>2. Conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....</b>	48
3. Tableau de synthèse de l'étude.....	50
CONCLUSION GENERALE .....	53
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	54
ANNEXES .....	56
Table des matières .....	57