



REPUBLIQUE DU BENIN

oooooooooooooooooooo

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

oooooooooooooooooooo

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

oooooooooooooooooooo

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE

oooooooooooooooooooo

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR  
L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN  
MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS



## Cycle II

**Option : Management**

**Filière : Management des Services  
Publics**

**ANNEE ACADEMIQUE : 2013-2014**

**THEME :**

**CONTRIBUTION A L'INTRODUCTION DE LA DEMARCHE  
QUALITE A LA DIRECTION DES RESSOURCES  
HUMAINES DU MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

Réalisé et présenté par :

**Landry Pascal C. DJAÏTO**

Sous la direction de :

**Maître de stage :**

**Mme Alda Lidwine GLELE GNANSOUNOU**

Administrateur en Gestion des Ressources  
Humaines, Directrice des Ressources  
Humaines du Ministère de l'Enseignement  
Supérieur et de la Recherche Scientifique

**Directrice de mémoire :**

**Dr Rosaline WOROU HOUNDEKON**

Enseignante/Chercheur à l'Université  
d'Abomey-Calavi

**JURY D'ÉVALUATION DU MÉMOIRE**

**PRESIDENT : FANOUE Charlemagne**

**VICE - PRESIDENT : POFAJI Mathias**

**MEMBRE : HOUNNOU Cyriaque**

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

## **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire:

- ✓ à mes parents pour leur soutien, puisse Dieu leur accorder longue vie afin qu'ils jouissent pleinement des fruits de leur sacrifice;
- ✓ à mon épouse **Alvine Nadège DJAITO DOVONOU**, pour ton rôle immense dans la réalisation de mes projets;
- ✓ à mes enfants **Yanis** et **Nolan**, que ce travail soit pour vous un modèle de détermination.

## **REMERCIEMENTS**

J'exprime ma profonde gratitude :

- ✓ à Madame **Rosaline WOROU HOUNDEKON**, ma directrice de mémoire, qui, en dépit de ses nombreuses obligations, a accepté spontanément de diriger ce travail ;
- ✓ à Madame **Alda Lidwine GLELE GNANSOUNOU**, Directrice des Ressources Humaines du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, pour m'avoir accordé le privilège d'être ma tutrice de stage ;
- ✓ à tout le personnel de la Direction des Ressources Humaines du MESRS pour sa bonne collaboration ;
- ✓ à la Direction, au corps professoral et au personnel de l'ENAM, pour leur sens du devoir bien fait ;
- ✓ à tous mes camarades de filière pour nos riches échanges durant la formation ;
- ✓ à la famille **AKOUAKOU**, pour son soutien inestimable ;
- ✓ aux Docteurs Téléphore **DIKPO**, Rufin **AKIYO**, Basile **AGBODJOGBE** et Pascal **WELE IDRISOU** pour leur précieuse contribution à l'amélioration de ce travail ;
- ✓ à tous ceux qui m'ont soutenu de diverses manières tout au long de ma formation.

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

**MESRS** : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

**DRH** : Direction des Ressources Humaines.

**SPRF** : Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation.

**SGSC** : Service de la Gestion et du Suivi des Carrières.

**SADC** : Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux.

**SA** : Secrétariat Administratif.

**ISO** : Organisation Internationale de la Standardisation.

**E N A M** : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature.

**TBE** : Tableau de Bord de l'Etude.

**APE** : Agents Permanents de l'Etat.

**SIGFIP** : Système Intégré de gestion des Finances Publiques.

**MMQ** : Manuel de Management de la Qualité

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b><u>Tableau n°1</u></b> : Effectifs du personnel par service.....	7
<b><u>Tableau n° 2</u></b> : Répartition du personnel par catégorie.....	8
<b><u>Tableau n°3</u></b> : Répartition du personnel par statut.....	8
<b><u>Tableau n° 4</u></b> : Dotation de la DRH de 2011 à 2013.....	9
<b><u>Tableau n° 5</u></b> : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts.....	16
<b><u>Tableau n° 6</u></b> : Tableau de bord de l'étude (TBE).....	33
<b><u>Tableau n° 7</u></b> : Principes du management de la qualité.....	44
<b><u>Tableau n° 8</u></b> : Mise en œuvre de la démarche qualité.....	46
<b><u>Tableau n° 9</u></b> : Niveau de connaissance de la démarche qualité.....	54
<b><u>Tableau n° 10</u></b> : Niveau de connaissance de la norme de qualité.....	54
<b><u>Tableau n° 11</u></b> : Personnel ayant adopté des mesures pour fournir aux usagers des prestations de qualité.....	55
<b><u>Tableau n° 12</u></b> : Répartition des données d'enquête par rapport aux obstacles à la promotion d'une démarche qualité.....	57
<b><u>Tableau n° 13</u></b> : Les piliers fondamentaux et leurs différentes implications....	64
<b><u>Tableau n° 14</u></b> : Condition pour la mise en œuvre des approches de solutions au problème spécifique n°1.....	65
<b><u>Tableau n° 15</u></b> : Condition pour la mise en œuvre des approches de solutions au problème spécifique n°2.....	66

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

<b><u>Graphique n°1</u></b> : Niveau de connaissance de la norme de qualité.....	55
<b><u>Graphique n°2</u></b> : Personnel ayant adopté des mesures pour fournir aux usagers des prestations de qualité.....	56
<b><u>Graphique n°3</u></b> : Répartition des données d'enquête par rapport aux obstacles à la promotion d'une démarche qualité.....	58

## Résumé

L'administration publique est le moyen que l'Etat utilise pour assurer sa mission de service public.

Pour répondre aux attentes de plus en plus nombreuses des personnes utilisant les services publics, l'administration se doit de se doter d'outils lui permettant de satisfaire au mieux les usagers, les clients ou les citoyens. L'un de ces outils est la démarche qualité.

La démarche qualité est un processus global de management d'une organisation.

Ainsi, dans le cadre de notre stage de fin de formation au cycle II de l'ENAM de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC), à la DRH/MESRS, il a été identifié un certain nombre de problèmes qui entravent la performance voire la satisfaction des usagers de la direction. Ces problèmes qui affectent indubitablement les prestations de la DRH à l'endroit des usagers nous ont motivé à focaliser notre recherche sur la problématique de la « promotion de la culture du service public de qualité à la DRH. »

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

L'objectif poursuivi est de contribuer à l'amélioration de la qualité du service public rendu à la DRH. Les objectifs spécifiques visés par cette étude sont :

- évaluer l'état de connaissance et le niveau d'appropriation par les agents publics de la « démarche qualité » dans l'accomplissement de leurs tâches;

- déterminer les facteurs qui font obstacle à la promotion de la démarche qualité.

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

A l'issue des enquêtes qui ont été menées, les diagnostics établis ont confirmé les hypothèses formulées. Il est alors proposé des solutions susceptibles d'être appliquées à chaque problème précédemment identifié.

Enfin, les conditions de mise en œuvre de ces propositions ont été formulées.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
CHAPITRE PREMIER : DE L'ETAT DES LIEUX A LA PROBLEMATIQUE LA PROMOTION DE LA CULTURE DU SERVICE PUBLIC DE QUALITE A LA DRH	5
<b>Section 1: Etat des lieux.....</b>	<b>6</b>
<u>Paragraphe 1</u> : Les ressources humaines, financières et matérielles.....	6
<u>Paragraphe 2</u> : Les activités de la Direction des Ressources Humaines.....	10
<b><u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique.....</b>	<b>15</b>
<u>Paragraphe 1</u> : Choix et spécification de la problématique.....	15
<u>Paragraphe 2</u> : La détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	23
CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE, AUX ENQUETES ET AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS...	26
<b><u>Section 1</u> : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....</b>	<b>27</b>
<u>Paragraphe 1</u> : Cadre théorique de base de l'étude.....	27
<u>Paragraphe 2</u> : Méthodologie de l'étude.....	49
<b><u>Section 2</u> : Collecte, analyse des données, établissement du diagnostic et solutions.....</b>	<b>53</b>
<u>Paragraphe 1</u> : Enquêtes et vérification des hypothèses.....	53
<u>Paragraphe 2</u> : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	60
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>70</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>72</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

Les pouvoirs politiques, les entreprises, tout comme les citoyens ont des attentes de plus en plus importantes et parfois différentes à l'égard de l'administration publique. Cette dernière assure au Bénin, un rôle indéniable dans le développement économique, social et politique. Les missions assignées aux différentes structures publiques dans ce cadre visent la satisfaction des besoins individuels et collectifs des citoyens. Ainsi, une priorité particulière est accordée par les pouvoirs publics à la manière dont ces missions sont accomplies.

Le projet de modernisation de l'Etat, d'amélioration des relations entre l'administration et ses usagers et de maîtrise ou de baisse des moyens budgétaires publics, des pratiques d'évaluation des services sont devenus nécessaires et partant, des initiatives de démarche qualité. A ces facteurs s'ajoutent la montée du niveau d'exigence des usagers et l'évolution de leurs besoins.

Traduite dans le domaine public, la qualité est associée à la notion de qualité du service rendu à l'utilisateur. La qualité publique s'articule entre les attentes des citoyens-usagers parfois multiples, les politiques publiques, les missions du service et les contraintes liées aux moyens. Ce compromis entre les moyens disponibles, la satisfaction de l'utilisateur et le respect des missions de service public, fonde de façon inévitable toute démarche qualité dans les services publics.

Il est de plus en plus admis aujourd'hui que la concurrence ne concerne plus uniquement les entreprises, mais qu'elle concerne également l'appareil administratif et le système socio-productif. Ainsi, la qualité, l'efficacité et la perfection aujourd'hui, sont de plus en plus demandées, bien entendu dans l'univers marchand qu'est le secteur privé, mais également dans l'univers non marchand que constitue le secteur public.

Le constat est que le service public est très décrié par les usagers, tant en ce qui concerne son manque d'efficacité que son inefficience. Pourtant, à côté

du secteur public et dans le même environnement, opère le secteur privé qui, un peu plus tôt que les services publics, s'efforce à faire face aux exigences de qualité pour lesquelles des outils sont élaborés avec les démarches éprouvées de mise en œuvre afin de répondre, dans un processus d'amélioration continue, à la soif de qualité exprimée quotidiennement par le consommateur voire le client.

Des réformes sont donc apparues pour revoir l'organisation et le fonctionnement de l'administration publique, d'uniformiser les pratiques, de partager les expériences, d'assurer l'interopérabilité et de mettre en avant l'intérêt des différentes parties.

La question qui se pose est alors de savoir comment réformer pour réussir une mise en place de la démarche qualité du service public afin d'améliorer les rapports entre agents et usagers du service public dans le but de parvenir à la fois à une meilleure offre et à un meilleur usage du service public.

Au cœur de cette équation, c'est bien la « qualité » des services publics qui est mise en cause. La soif d'un service public de qualité devient ainsi pour les populations, le secteur privé, les usagers, bref pour les "clients" de l'Etat, un besoin à satisfaire impérativement.

En effet, l'outil principal dont dispose l'Etat, pour jouer pleinement son rôle, est l'administration publique. Très légitimement, les usagers attendent donc de cette administration, un certain niveau de performance pour une satisfaction totale de leur besoin. C'est dans cette optique que s'inscrit le présent sujet de recherche.

Cette recherche permettra, non seulement d'aborder la problématique de l'amélioration de la qualité des prestations rendues à la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), mais aussi de traiter les aspects relatifs à la démarche qualité et du mécanisme de sa mise en œuvre.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons opté pour un plan bipartite. Le premier chapitre présente l'état des lieux et la problématique de l'étude tandis que le second chapitre se focalise sur le cadre théorique, les résultats des investigations et les solutions qui s'en dégagent.

**CHAPITRE PREMIER :**

**DE L'ETAT DES LIEUX A LA  
PROBLEMATIQUE DE LA PROMOTION DE LA  
CULTURE DU SERVICE PUBLIC DE QUALITE  
A LA DRH**

## **Section 1: Etat des lieux**

La Direction des ressources humaines (DRH) assure la gestion stratégique et administrative du personnel de l'Etat au sein du MESRS. Il importe donc de connaître les ressources humaines, financières et matérielles mises à sa disposition pour exercer cette mission, avant de faire ressortir les atouts et les faiblesses inhérents aux pratiques de gestion des ressources humaines.

### **Paragraphe 1 : Les ressources humaines, financières et matérielles**

Elles constituent les principales composantes des moyens dont dispose la DRH pour atteindre ses buts.

#### **A- Les ressources humaines**

La Direction des ressources humaines dispose de vingt (20) agents de toutes catégories décomposés ainsi qu'il suit :

- ✓ trois (03) administrateurs des ressources humaines ;
- ✓ un (01) attaché des services administratifs ;
- ✓ un (01) secrétaire des services administratifs (BTS) ;
- ✓ deux (02) programmeurs pupitreurs ;
- ✓ trois (03) secrétaires des services administratifs (Bac) ;
- ✓ trois (03) secrétaires adjoints des services administratifs ;
- ✓ deux (02) opérateurs de saisie ;
- ✓ deux (02) assistants des services informatiques ;
- ✓ deux (02) préposés des services administratifs ;
- ✓ un (01) conducteur de véhicules administratifs.

Ces agents assurent le fonctionnement de la direction et sont répartis dans quatre (04) services présentés à travers le tableau ci-après.

**Tableau n°1 : Répartition du personnel de la Direction**

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
SA	7	35%
SGSC	5	25%
SPRF	4	20%
SADC	3	15%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>95%</b>

**Source :** Etat d'effectifs du personnel présent au 1<sup>er</sup> janvier 2014/MESRS

Le poste de la Directrice des Ressources humaines n'étant pas un service, il en ressort qu'elle n'apparaît pas dans le tableau de répartition du personnel.

Par ailleurs, certains postes de la Direction ne sont pas pourvus du fait de l'insuffisance d'agents ou du manque de qualification du personnel. A titre d'exemple, nous pouvons citer le poste de Chef de la Division des Affaires Disciplinaires qui reste inoccupé par manque d'agents.

En effet, la DRH a en charge la gestion de la carrière de 1525 agents en service dans le ministère. Il ressort du point de l'effectif disponible, de la qualification des agents et des besoins en personnel que la DRH ne dispose pas de personnel en nombre suffisant pour l'accomplissement des tâches à exécuter au profit des usagers ou clients.

Il ressort du document portant cadres organiques des structures du ministère sur la période 2014-2016 que la DRH a besoin de vingt neuf (29) agents pour couvrir les différents postes.

Par conséquent, elle exploite à temps partiel des stagiaires dont la qualification n'est pas toujours en adéquation avec les besoins, surtout ceux relatifs à l'exécution de certaines tâches. Il s'ensuit que les tâches ne sont pas bien accomplies.

Nous pouvons conclure qu'il y a insuffisance du personnel et inadéquation entre le profil et le poste occupé par certains agents.

Il convient de préciser la répartition du personnel par catégorie.

**Tableau n° 2 : Répartition du personnel par catégorie**

<b>Catégorie</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>Total</b>
Effectif	4	6	5	5	20
Pourcentage (%)	20	30	25	25	100

**Source :** Etat d'effectifs du personnel présent au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Il résulte de ce tableau que le nombre de cadres de la catégorie A est relativement insuffisant par rapport aux autres corps.

En effet, les postes de Chef de Division doivent être occupés par les cadres de la catégorie A3 conformément au référentiel de la Fonction Publique. Mais les dix (10) postes de Chef de Division prévus par l'AOF de la Direction sont occupés par les agents de la catégorie B et C. Il manque donc de cadres de conception pouvant conduire les activités et induire une amélioration des résultats de la direction.

Qu'en est-il de leur répartition par statut ?

**Tableau n°3 : Répartition du personnel par statut**

<b>STATUT</b>	<b>APE</b>	<b>ACE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>EFFECTIF</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
<b>POURCENTAGE</b> <b>%</b>	<b>90</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

**Source :** Etat d'effectif du personnel présent au 1<sup>er</sup> janvier 2014.

Le personnel de la DRH est composé à 90 % d'agents Permanents de l'Etat (APE) et 10 % d'agents contractuels. On peut déduire que la grande majorité du personnel connaît une stabilité d'emploi en raison de leur statut d'agents permanents de l'Etat. Certes, il est vrai cependant les agents contractuels de l'Etat ne sont pas, en pratique, inquiétés dans leur emploi.

### **B- Les ressources financières et matérielles**

Les ressources financières mises à la disposition de la DRH proviennent du budget national. Toutefois, certains organismes sous tutelle du MESRS viennent en appui à certaines activités de la DRH. Nous pouvons citer comme organismes les Universités Nationales du Bénin, l'Office du Baccalauréat et les Centres des Œuvres Universitaires et Sociales.

L'évolution de l'état des ressources financières des trois dernières années est consignée dans le tableau suivant.

**Tableau n° 4 : Dotation de la DRH de 2011 à 2013**

<b>Année</b>	<b>Allocation</b>	<b>Consommation</b>	<b>Taux d'exécution financière (%)</b>
<b>2011</b>	<b>13 687 000</b>	<b>8 457 190</b>	<b>61,78</b>
<b>2012</b>	<b>13 687 000</b>	<b>6 593 142</b>	<b>48,17</b>
<b>2013</b>	<b>16 187 000</b>	<b>10 562 080</b>	<b>65,25</b>

**Source** : Service du budget et de la comptabilité, juin 2014

A la lumière des informations contenues dans ce tableau, on peut alors conclure que les allocations annuelles faites par l'Etat ne sont pas consommées à 100% par la DRH. Cet état de chose ne lui permet pas d'exécuter entièrement les activités prévues au plan de travail annuel.

Par ailleurs, les crédits budgétaires prévus ne sont pas disponibles à temps. Aussi, la fermeture intermittente du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP) ne permet-elle pas l'exécution des activités suivant le chronogramme prévu.

En ce qui concerne la logistique, on peut citer les locaux abritant la direction des ressources humaines, le matériel roulant et des fournitures de bureau. La Direction des Ressources Humaines est logée dans un bâtiment dont certains bureaux sont en mauvais état et d'autres exigus. Le matériel informatique est disponible avec une connexion internet dont la qualité n'est pas toujours excellente. Il s'agit d'un problème général lié au réseau. Le matériel roulant à deux roues mis à disposition des agents est vétuste et insuffisant. La Directrice des ressources humaines n'a pas de véhicule administratif à sa disposition. Les déplacements effectués dans le cadre du service sont à sa propre charge.

Ces constats seraient de nature à déteindre sur la qualité du service rendu aux usagers.

## **Paragraphe 2 : Les activités de la Direction des Ressources Humaines**

Les activités exercées à la direction des ressources humaines tirent leur source du décret n° 2012-540 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique d'une part et de l'arrêté n° 2013-685/MESRS/DC/SGM/DRH/SA du 6 décembre 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines, d'autre part.

Ces activités peuvent se regrouper en un certain nombre de pratiques qui nous permettent de faire l'inventaire des atouts et des faiblesses.

## **A- Les pratiques classiques de la gestion des ressources humaines**

Elles peuvent être regroupées sous cinq volets ainsi qu'il suit :

- la gestion et le suivi des carrières ;
- le recrutement ;
- la formation et la valorisation professionnelle ;
- la planification ;
- les affaires disciplinaires et du contentieux.

### **1- *La gestion et le suivi des carrières***

La gestion et le suivi des carrières regroupent l'ensemble des activités relatives à l'administration et à l'organisation de la carrière du personnel. Elle passe par la prise des projets d'acte d'avancement d'échelon, de reclassement ou de promotion et le suivi dans le circuit administratif. Ce volet s'occupe également de la gestion des différents mouvements et positions des agents, des plans de carrière, de l'information des agents, des notations annuelles, de l'informatisation de la carrière du personnel.

L'exécution de ces différentes tâches dépend étroitement des moyens de la DRH, dont la faiblesse et l'inadéquation par rapport aux besoins ne permettent pas d'assurer un suivi efficace. En effet, il importe de remarquer que le personnel en service à la DRH se révèle insuffisant pour suivre la carrière de tous les agents du ministère compte tenu de l'effectif et des qualifications inscrits dans les cadres organiques du ministère.

De plus, l'informatisation de la gestion du personnel n'est pas effective en raison de l'acquisition d'un logiciel de gestion des ressources humaines conçu dans un langage qui nécessite une formation du programmeur-pupitreur.

Les notations annuelles sont relatives aux dispositions de l'article 52 de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut des agents permanents de l'Etat. Cette appréciation s'effectue annuellement sur un imprimé intitulé « bulletin individuel de notes ».

Cependant, nous avons constaté que les bulletins ne sont pas régulièrement remplis et signés comme le prescrivent les dispositions précitées. En réalité, c'est à l'occasion de la constitution des dossiers de promotion que les bulletins sont remplis et signés sur demande des intéressés. Il en résulte que certains agents passent des années de service sans être évalués ou le sont en régularisation.

## 2- *Le recrutement*

La direction des ressources humaines n'a pas la prérogative de recruter les agents au profit du ministère. Elle élabore le plan de recrutement de façon triennal dont le financement est soumis au Directeur Général du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances qui notifie les crédits de recrutement chaque année au profit des ministères sectoriels. L'organisation et le déroulement du recrutement sont assurés par la Direction du Recrutement des Agents de l'Etat (DRAE) du Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle chargé du Dialogue Social.

La DRH ne joue qu'un rôle de couloir de transmission des besoins de recrutement dans le processus. Cette situation est souvent traduite par la mise à disposition des agents qui ne répondent pas toujours au profil souhaité.

## 3- *La formation et la valorisation professionnelles*

La DRH dispose d'un plan de formation au profit des agents du ministère. Ce plan est mis en œuvre dans le cadre du renforcement des capacités des agents. Toutefois, les formations qualifiantes ne sont pas totalement exécutées en raison du faible niveau des crédits alloués à cette fin.

Quant à la valorisation professionnelle, elle passe par la reconnaissance des mérites des agents. Les critères de mérite, même s'ils sont définis, restent subjectifs et abstraits ; ce qui amène les supérieurs hiérarchiques à apprécier différemment le rendement des agents et à désigner des agents dont le mérite peut paraître approximatif.

#### 4- *La planification*

Elle implique la définition d'une stratégie permettant de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette gestion passe par la réalisation d'autres activités que la DRH n'arrive pas encore à cerner.

Il s'agit notamment de :

- la mise en place d'une base de données et de collecte des informations pour une saine gestion des ressources humaines ;
- l'élaboration des statistiques du personnel ;
- l'élaboration du tableau synoptique du personnel.

L'indisponibilité de ces outils empêche la mise en place d'une politique de planification des ressources humaines.

#### 5- *Les affaires disciplinaires et le contentieux*

Le traitement des dossiers de contentieux est essentiellement régi par la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat. Les affaires disciplinaires et le contentieux ne sont pas légion, mais des cas fréquents existent et sont relatifs à l'abandon de poste, à la soustraction de biens etc.

Quant au dialogue social dont la DRH assure le secrétariat permanent du Conseil sectoriel, les recommandations issues des sessions ne sont pas vraiment suivies et les organes logés à la DRH ne sont pas fonctionnels.

En dehors de ces pratiques de ressources humaines classiques, la DRH, en raison de sa position de direction centrale est partie prenante à plusieurs dossiers qui ne lui sont pas spécifiques.

Dès lors, nous pouvons établir un inventaire des atouts et des faiblesses de la Direction des ressources humaines en se fondant sur les éléments de l'état des lieux.

## **B- Inventaire des forces et des faiblesses**

L'inventaire des atouts et des faiblesses qui résultent des constats observés au cours du stage donne les éléments suivants. Les atouts constituent les forces et opportunités tandis que les faiblesses concernent les problèmes et les menaces.

- les forces
  - ✓ l'existence d'un cadre juridique régissant le MESRS et la DRH ;
  - ✓ l'existence du CODIR de la DRH ;
  - ✓ l'existence d'un cadre organique pour le Ministère ;
  - ✓ l'existence d'un plan de formation ;
  - ✓ l'existence d'un plan de recrutement ;
  - ✓ l'existence d'une bonne collaboration avec les autres structures du ministère ;
  - ✓ l'existence d'une bonne ambiance de travail.
  
- les faiblesses
  - ✓ l'insuffisance de personnel en quantité et en qualité ;
  - ✓ le suivi insuffisant de la carrière des agents ;
  - ✓ le non respect de la procédure de notation annuelle ;
  - ✓ l'absence de critères pertinents de choix des agents méritants ;
  - ✓ l'inexistence d'un manuel de procédures ;
  - ✓ l'absence d'évaluation périodique de l'impact des actions de la DRH sur le personnel et les usagers;
  - ✓ l'absence de liens corrélatifs entre les divers avantages (primes, indemnités, etc.) et la qualité du service fourni aux clients ;
  - ✓ le mauvais état de certains locaux abritant les agents ;
  - ✓ exigüité de certains locaux ;
  - ✓ l'insuffisance du crédit alloué aux activités de la direction ;

- ✓ le manque de suivi des recommandations du conseil sectoriel de médiation et de promotion du dialogue social ;
- ✓ l'absence de planification des ressources humaines ;
- ✓ l'insuffisance du matériel de travail.

## **Section 2 : Ciblage de la problématique**

Le ciblage de la problématique de notre étude passe d'une part, par le choix et la spécification de la problématique et d'autre part, par la détermination de la vision globale de résolution de la problématique choisie.

### **Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique**

Le choix de la problématique de notre étude découle de l'identification des problématiques possibles. La problématique choisie est ensuite spécifiée, après regroupement des problèmes par centres d'intérêt.

#### **A- Identification des problématiques possibles**

Les différents problèmes inventoriés au cours de notre stage peuvent être regroupés par centres d'intérêts, pour nous permettre de dégager les problématiques possibles.

##### ***1- Regroupement des problèmes par centres d'intérêts***

Trois (03) problématiques ont été identifiées à travers les différents problèmes recensés. Ces problèmes inventoriés se retrouvent dans le tableau ci-après :

**Tableau n° 5 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts**

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	La gestion administrative du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ absence de manuel de procédures ;</li> <li>✓ insuffisance de personnel en quantité et en qualité ;</li> <li>✓ insuffisance de matériel de travail ;</li> <li>✓ absence d'une politique de planification rigoureuse des ressources humaines</li> </ul>	Dysfonctionnement dans la gestion administrative du personnel.	Problématique de l'amélioration de la gestion administrative du personnel du ministère
2	La motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ absence d'évaluation des performances ;</li> <li>✓ exigüité et mauvais état des locaux ;</li> <li>✓ critères de détermination des agents méritants non pertinents ;</li> <li>✓ notation annuelle irrégulière ;</li> <li>✓ insuffisance du matériel de travail et de matériel roulant.</li> </ul>	Insuffisance du rendement	Problématique de la motivation du personnel
3	La qualité du service public	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ méconnaissance des principes de la démarche qualité ;</li> <li>✓ existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux empêchant la promotion de la démarche qualité à la DRH ;</li> <li>✓ inexistence d'un système de management de la qualité au sein de le DRH ;</li> <li>✓ absence d'évaluation périodique de l'impact des actions de la DRH sur le personnel et les usagers;</li> </ul>	Inexistence d'une démarche qualité à la Direction des ressources humaines	Problématique de la promotion de la culture du service public de qualité

## ***2- Présentation des problématiques possibles.***

Le regroupement des problèmes par centre d'intérêt permet de dégager trois (03) problématiques qui se présentent comme ci-après :

- ✓ la problématique de l'amélioration de la gestion administrative du personnel du ministère;
- ✓ la problématique de la motivation du personnel;
- ✓ la problématique de la promotion de la culture du service public de qualité à la DRH.

De toutes ces problématiques, il nous faut choisir celle qui doit guider notre étude.

### **B- Choix de la problématique d'étude**

Suite à l'état des lieux effectués, les trois (03) problématiques ci-dessus ont été identifiées.

Il nous revient de choisir et d'aborder celle qui doit guider notre étude. Ce choix relève de l'arbitraire car toutes les problématiques sont utiles à la science tout comme à la recherche et permettront de façon certaine l'amélioration des performances en matière de qualité des services que la DRH est censée rendre. Dans le cadre du présent travail, nous ne pouvons pas traiter à la fois toutes ces trois (03) problématiques.

### ***1- Nature et spécification de la problématique de l'étude***

La problématique choisie porte sur la culture du service public de qualité à la DRH et est ainsi libellée : «la promotion de la culture du service public de qualité à la DRH».

Le problème général que suscite cette problématique est l'absence d'une démarche qualité à la Direction des ressources humaines.

Dans la même optique, nous avons ciblé parmi les différents problèmes liés à cette problématique, ceux qui nous semblent plus complexes et plus pertinents et dont la résolution contribuera à l'amélioration du problème général identifié.

Ces problèmes spécifiques se présentent comme ci-après :

- ✓ **problème spécifique n°1** : méconnaissance des principes de la démarche qualité ;
- ✓ **problème spécifique n°2** : contraintes liées à la promotion de la démarche qualité.

Le souci d'apporter notre contribution à l'amélioration du service public à la DRH par la résolution du problème général et des problèmes spécifiques liés à la problématique de l'étude nous a amené à intituler notre sujet de mémoire ci-après : « **Contribution à l'introduction de la démarche qualité à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique** ».

## ***2- Justification et intérêt de l'étude***

Les services publics au Bénin et dans la plupart des pays africains ont mauvaise presse. En témoignent les nombreuses critiques dont ils sont la cible. Ils sont affectés la plupart du temps de maux comme la lourdeur administrative, la mauvaise gestion, la corruption, l'absentéisme, la négligence, l'absence de courtoisie vis-à-vis des usagers et la paresse<sup>1</sup>.

Le choix de la problématique se justifie par la modernisation de l'administration qui doit désormais intégrer de nouveaux outils de gestion afin de passer à une administration de résultats. Ainsi, il est de plus en plus demandé

---

<sup>1</sup> Tiré d'une présentation sur le « Renforcement de la Professionnalisation de la Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Afrique » faite par Madame Léontine ATTLOU et Monsieur Jérôme HOUSSOU au cours d'un séminaire en avril 2010 à Cotonou

aux structures étatiques d'assurer le service public en se basant sur les normes de qualité exigées par les usagers ou les bénéficiaires directs.

Aussi, convient-il de présenter les enjeux de la démarche qualité pour montrer son importance. Ces enjeux sont aussi bien sociaux, économiques, administratifs, financiers, démocratiques que nationaux.

✓ Les enjeux sociaux

Ces enjeux sont fondamentaux (éducation, accès à l'eau potable, santé, violence urbaine, exclusion...). Chacun de ces maux auxquels la société béninoise est exposée, nous renvoie à la question de qualité. La qualité des services publics est à l'évidence un déterminant majeur de la qualité de vie individuelle et de la cohésion globale d'une société : des valeurs fondamentales comme la paix civile, la cohésion sociale, le niveau sanitaire, etc., en dépendent directement.

✓ Les enjeux économiques

La compétitivité et la productivité de notre économie sont pour une part importante tributaires de la qualité des services publics.

Cette situation est plus vraie aujourd'hui que jamais, alors que les capitaux sont devenus beaucoup plus mobiles, que l'attractivité et la stabilité des « marchés » dépendent de la qualité des services publics<sup>2</sup>.

Notre pays a acquis la réputation d'avoir une administration non seulement très coûteuse, mais extrêmement lourde. Il est très important qu'il retrouve au contraire celle d'un pays où les services publics sont particulièrement performants.

✓ Les enjeux administratifs

Ils sont considérables car l'approche qualité est l'un des meilleurs angles d'attaque de la « Réforme de l'État ».

---

<sup>2</sup> In [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

Elle conduit en effet à des changements profonds, non à partir de conceptions abstraites, mais de l'observation des faits, en même temps que d'une réflexion sur les valeurs essentielles telles que l'égalité, le professionnalisme, l'éthique, l'impartialité, l'équité, la légalité, la promotion et la protection des droits de l'utilisateur<sup>3</sup>. L'expérience confirme d'ailleurs qu'une démarche qualité bien conduite est pour les agents du service concerné une source de profonde satisfaction.

Ainsi, la démarche qualité est porteuse d'un vrai renouveau social. Sa finalité n'est pas contestée par les organisations syndicales, qui sont au contraire très attachées à ce que le service public retrouve son image d'excellence auprès des citoyens. Les cas où il y a eu des échanges avec les partenaires sociaux sur la question de la qualité des prestations des services publics dans la fonction publique ont été dans l'ensemble très positifs. Rien de bien surprenant à cela, au demeurant : n'est-il pas naturel d'associer les organisations représentatives du personnel à la réflexion sur ce qui fait le sens même du travail de ces agents ?

C'est dire, qu'à tous égards, l'approche qualité constitue une «révolution douce», que l'Administration se doit de conduire avec détermination.

Bien entendu, la qualité n'est pas une baguette magique. Elle requiert du temps, de la volonté, du savoir et du savoir-faire. Par-dessus tout, elle ne doit pas être traitée comme « un programme de plus », qui viendrait s'ajouter à tous ceux qui sont déjà engagés. À cette condition, elle peut être à la fois un guide et le moteur central du changement.

✓ Les enjeux financiers

Ils ne sont pas moins importants. L'approche qualité prend, en effet, à contre-pied deux affirmations usuelles, également fausses l'une et l'autre. La première défend la théorie selon laquelle « pour avoir plus de résultats, il faut forcément plus de moyens » donc conditionne le meilleur résultat à la

---

<sup>3</sup> Charte africaine sur les valeurs et les principes du service public et de l'administration

disponibilité des moyens. La seconde culpabilise les fonctionnaires de l'Etat et la formule générale connue est donc : « c'est la faute aux fonctionnaires ». Mais l'approche qualité renvoie dos-à-dos ces deux contre-vérités, en se fondant sur un constat essentiel, que l'on pourrait résumer en disant : « l'erreur est avant tout dans le système : c'est lui qu'il faut améliorer ». C'est une approche systémique selon laquelle c'est autour du système que pivote les mécanismes d'amélioration des normes.

Il s'agit là d'un investissement dont la rentabilité est particulièrement élevée. Face aux lourdes contraintes financières qu'il doit relever, l'État a tout particulièrement intérêt à s'engager dans de telles démarches.

#### ✓ Les enjeux démocratiques

La caractéristique fondamentale de la démocratie est l'état de droit. On trouve ainsi et fort heureusement la démocratie comme l'un des piliers de la bonne gouvernance. En effet, la démocratie est devenue une réalité concrète au Bénin à la faveur de la Conférence des forces vives de la Nation de février 1990.

Entre démocratie et qualité des services publics, la relation est triple.

En premier lieu, il y a évidemment un lien étroit entre les satisfactions que les citoyens tirent des services de l'État et la confiance qu'ils ont en cette institution. Cette situation est d'autant plus vraie aujourd'hui par les demandes des citoyens à l'endroit de l'administration et la façon dont les entreprises rivalisent d'efforts pour séduire leurs clients. À cet égard, les administrations ne peuvent pas échapper, notamment sur le plan de la qualité relationnelle, à une comparaison tacite avec les entreprises.

Ensuite, il est dans la logique même de la démarche qualité de chercher à faire des usagers non pas simplement des consommateurs passifs, mais dans toute la mesure du possible des partenaires actifs ; cette ambiance ne peut que fortifier la vitalité démocratique.

Enfin, dans ce domaine essentiel, les salariés des entreprises et ceux des administrations publiques, partagent une même culture professionnelle : celle de la qualité.

À tous ces points de vue, la vitalité de notre démocratie ne peut donc que gagner à améliorer la qualité des services publics.

✓ Enjeux nationaux

Certes, la qualité n'est le monopole d'aucun pays. Mais une longue tradition nationale lui confère, dans notre culture et dans l'image que nous tenons à donner de nous-mêmes, une place éminente.

Dans l'univers mondialisé où nous sommes entrés, il est particulièrement important de préserver et de développer ce trait de notre personnalité nationale. La qualité des services publics est évidemment au cœur d'une telle ambition.

Au total, au cours de notre stage, nous nous sommes particulièrement intéressé au fonctionnement de la DRH et à l'exercice de sa mission de service public.

C'est pour contribuer à l'instauration d'un nouveau mécanisme de gestion du service public que nous avons choisi de réfléchir sur le thème : **« Contribution à l'introduction de la démarche qualité à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ».**

Notre travail aura un triple intérêt :

- d'abord, il permettra de montrer les obstacles liés à la mise en place d'un nouveau mécanisme de gestion de la DRH ;
- ensuite, les avantages que pourraient tirer la DRH par la satisfaction des clients et l'optimisation des processus et du fonctionnement interne de la DRH ;

- enfin, il s'agira de faire des suggestions pour une mise en œuvre de la démarche qualité à la DRH ; ce qui pourrait entraîner toutes les structures du ministère dans le même processus.

## **Paragraphe 2 : La détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

Ce paragraphe nous permettra de faire ressortir les approches génériques ainsi que les séquences de résolution du problème général et des problèmes spécifiques.

### **A- Approches génériques**

Les démarches d'amélioration de la qualité du service public occupent désormais une place centrale dans les politiques de modernisation et d'amélioration des services publics. Le développement des démarches qualité marque le passage progressif du service public d'une logique de moyens à une logique de résultats.

Pour améliorer l'efficacité administrative et réduire les dépenses, les gouvernants successifs ont dû progressivement s'affranchir de l'équation simplificatrice « moyens égalent résultats » et s'interroger aux résultats de l'action publique et donc chercher à les identifier, à les mesurer et à les améliorer. C'est l'option prise à travers les budgets programmes.

Or, comment mesurer les résultats finaux d'un service public et quelle méthode choisir pour les améliorer sur la durée ? Le management de la qualité va devenir progressivement une des références dans ce domaine.

L'introduction de la démarche qualité pourrait permettre un meilleur résultat des actions menées à la DRH. C'est dans cette optique que nous situons la résolution du problème général de notre étude qui est l'introduction de la démarche qualité à la DRH du MESRS.

Ainsi, pour résoudre ce problème général, nous allons nous appesantir sur la résolution des différents problèmes spécifiques.

Le problème spécifique n°1 est relatif à la méconnaissance des principes de la démarche qualité; sa résolution fera recours aux principes de la démarche qualité. Huit (08) principes sont, à cet effet, nécessaires pour la mise en œuvre d'une telle démarche. Ces principes permettent aux organisations qui les mettent en application d'obtenir des performances de leurs structures.

La résolution du problème spécifique n°2 relatif à l'existence d'obstacles à la promotion de la démarche qualité au sein de la DRH, sera traitée en fonction d'un certain nombre de mesures à adopter. En effet, il faudra envisager des solutions aux plans administratif et professionnel pour lever progressivement les obstacles. Il faudra alors parvenir à montrer les pistes nécessaires à son effectivité à la DRH.

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

### **B- Les séquences de résolution de la problématique spécifiée**

La vision globale de résolution de la problématique, objet de notre étude, sera restituée à travers une démarche méthodologique comportant les dix (10) étapes successives suivantes :

- définition des objectifs de recherche ;
- identification des causes supposées des problèmes spécifiques et formulation des hypothèses ;
- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de littérature ;
- exposition de la méthodologie de travail ;
- analyse des données (vérification des hypothèses) ;
- établissement du diagnostic ;

- approches de solutions ;
- conditions de mise en œuvre des solutions ;
- élaboration du tableau de synthèse de l'étude.

Ces différentes étapes feront l'objet du chapitre II.

**CHAPITRE DEUXIEME :**

**DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE, AUX  
ENQUETES ET AUX CONDITIONS DE MISE EN  
ŒUVRE DES SOLUTIONS**

Dans ce second chapitre, nous aborderons successivement le cadre théorique et méthodologique de l'étude (Section 1), puis les enquêtes de vérification des hypothèses ainsi que les approches de solutions et leurs conditions de mise en œuvre pour l'introduction de la démarche qualité à la DRH/MESRS (Section 2).

## **Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude**

Au regard des problèmes identifiés, les objectifs de l'étude seront fixés et les hypothèses de travail posées, puis il sera procédé à la revue de la littérature. Sur cette base, nous choisirons des outils de collecte et d'analyse de données.

### **Paragraphe 1 : Cadre théorique de base de l'étude**

Dans ce paragraphe, il sera question de passer des problèmes aux objectifs avant d'aborder les hypothèses de notre étude et terminer par la revue de littérature.

#### **A- Objectifs et hypothèses de l'étude**

Avant de présenter les objectifs et hypothèses de l'étude, il convient de rappeler le problème général découlant de la problématique et les problèmes spécifiques de notre étude qui sont :

- problème général : l'absence de la démarche qualité à la DRH du MESRS;
- problème spécifique n°1 : la méconnaissance des principes de la démarche qualité;
- problème spécifique n°2 : contraintes à la promotion de la démarche qualité.

### ***1- Objectifs de l'étude***

L'objectif général de notre étude est d'analyser les facteurs qui influencent la mise en place d'une démarche qualité à la DRH/MESRS. Pour l'atteindre, les objectifs spécifiques suivants doivent être poursuivis :

- évaluer l'état de connaissance et le niveau d'appropriation par les agents de la « démarche qualité » dans l'accomplissement de leurs tâches ;
- déterminer les facteurs qui font obstacle à la promotion de la démarche qualité au sein de la DRH/MESRS.

### ***2- Hypothèses de recherche***

Les hypothèses sont formulées à partir des causes identifiées par rapport aux problèmes général et spécifique. Il s'agit d'identifier parmi les causes probables, la cause la plus dominante qui explique la situation observée.

• Hypothèse 1 : « L'ignorance des enjeux de la démarche qualité explique le non-respect des principes de management de la qualité ».

Rappelons que le problème spécifique n°1 est la méconnaissance des principes de la démarche qualité.

A cela, nous avons, après analyse, identifié les causes probables qui ont engendré ce problème. Il s'agit de:

- l'ignorance de la notion du service public ;
- la faible appropriation des concepts de qualité et de performance ;
- l'ignorance des enjeux de la démarche qualité pour les services publics.

L'ignorance de la notion du service public constitue, certes, une cause de la méconnaissance des principes de management de la qualité. Mais elle ne suffit pas à justifier à elle seule, cette situation problématique.

En effet, même dans le cas où la notion du service public est ignorée, les « fonctionnaires » ne sont pas instruits pour offrir des prestations de contre valeur aux citoyens. L'ignorance de la notion de service public peut certes induire une méconnaissance du rôle et de l'importance des prestations offertes

aux citoyens, mais elle n'empêche pas la production d'un service public de qualité. Malgré cette ignorance, la situation problématique pourrait être résolue si les agents publics s'évertuaient à fournir des prestations de qualité.

Il en est de même de la cause liée à la faible appropriation des concepts de qualité et de performance.

Enfin, l'ignorance des enjeux de la démarche qualité apparaît comme une cause pertinente de la persistance ou de l'entretien du problème spécifique. Car, la connaissance des enjeux devrait amener chaque fonctionnaire à exercer diligemment et de façon excellente le service public pour lequel il est recruté. Or, l'opinion générale qui est admise à l'endroit des fonctionnaires, c'est d'être à la recherche excessive d'une reconnaissance sociale par le biais de la réussite professionnelle sans s'interpeller réellement sur la qualité du travail accompli, encore moins de son impact sur les citoyens. Et cette opinion est justifiée par la sécurité de l'emploi et du salaire pendant la période de service.

En effet, la connaissance des enjeux de la démarche qualité, tels que décrits plus haut, serait un élément convaincant amenant à une prise de conscience du service bien fait.

En conséquence, nous retiendrons l'ignorance des enjeux de la démarche qualité pour les services publics comme la cause plausible de la méconnaissance des principes de management de la qualité à la DRH/MESRS, méritant une analyse approfondie de notre part. Nous pouvons alors affirmer ce qui suit : « l'ignorance des enjeux de la démarche qualité explique le non respect des principes de management de la qualité » comme notre hypothèse 1.

- Hypothèse 2 : « L'absence d'évaluation périodique des résultats des actions de la DRH sur le personnel et les usagers fait obstacle à la promotion de la démarche qualité ».

Rappelons que le problème spécifique n°2 est l'existence d'obstacles à la promotion de la démarche qualité. Après analyse, nous avons identifié comme causes supposées les facteurs ci-après :

- l'absence de « feed-back » des usagers pour exiger la culture d'un service public de qualité ;
- la lenteur dans l'actualisation des textes régissant la Fonction publique ;
- la mauvaise gouvernance<sup>4</sup> au sein de l'administration publique.

L'absence de « feed-back » des usagers pour exiger la culture d'un service public de qualité apparaît à l'évidence comme une cause à approfondir.

En effet, les prestations rendues par les services publics sont essentiellement au profit des citoyens. A la DRH, les consommateurs sont à la fois les usagers et le personnel du ministère. Or, pour s'inscrire dans la logique de qualité, il faut une certaine pression exercée par les clients auxquels tels ou autres services sont destinés.

En l'absence d'une culture des droits du consommateur dont la conséquence est la passivité des usagers, les agents publics ne ressentent pas la responsabilité et l'obligation de produire un travail bien fait.

Quant à la lenteur dans l'actualisation des textes de la Fonction publique, elle apparaît comme une cause fondamentale. En effet, l'Administration publique, quelle que soit sa taille et ses spécificités, est une organisation et en tant que telle, elle répond à des caractéristiques auxquelles se soumettent toutes les organisations. Comme caractéristiques fondamentales, on peut noter que:

- elle est structurée sur la base d'un organigramme (que ce soit formellement décrit ou non) ;
- elle fonctionne sur la base d'un programme à court, moyen et long terme (que ce soit formellement décrit ou non).

Dans l'évocation de ces deux caractéristiques fondamentales, nous avons laissé une ouverture en acceptant que l'organigramme et le programme puissent être formalisés par écrit ou restés à l'état verbal non consignés.

---

<sup>4</sup> Terme qui désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence. Inversement, si les décisions sont prises par un groupe fermé, sans consultation ou collaboration, puis imposées à la communauté visée on jugera que la gouvernance est «défaillante» ou «mauvaise».

Cependant, les expériences ont prouvé que les organisations modernes se distinguent notamment par certains critères essentiels, entre autres, par leur capacité à :

- formaliser les règles et principes régissant leur vie et leur fonctionnement. Ainsi, la formalisation des normes (règles et principes admis comme une exigence s'imposant à tous les acteurs de l'organisation) est l'option la plus efficiente pour une organisation ;
- faire appliquer lesdites normes par tous les acteurs impliqués dans la vie de l'organisation avec des sanctions positives ou négatives selon le type des écarts et leur ampleur ;
- adapter les règles et principes aux mutations culturelles, politiques et socio-économiques diverses ayant marqué leurs existence et environnement de travail.

Le critère relatif à l'adaptation des règles et principes aux mutations culturelles, politiques et socio-économiques diverses ayant marqué leurs existence et environnement de travail se trouve en relation directe avec la lenteur dans l'actualisation des textes fondamentaux de la Fonction publique abordée dans notre recherche. Une lenteur qui s'assimile à une inexistence ou une caducité des textes qui ne suivent pas l'évolution du contexte de l'administration.

Bon nombre d'efforts sont en cours pour doter l'administration publique de textes et d'outils pour une gestion efficiente et de qualité. Nous pouvons citer la nouvelle proposition de loi devant régir le statut des Agents de l'Etat en instance à l'Assemblée Nationale.

Les différentes démarches en cours nous permettent donc de conclure, sous réserve d'une prise en compte réelle des préoccupations auxquelles la Fonction publique fait face, que cette cause est levée et écartée.

Quant à la mauvaise gouvernance, la dernière cause plausible du problème spécifique n°2, elle fait déjà l'objet de plusieurs actions et initiatives nationales

et sectorielles qui ont une influence directe sur elle. Nous pouvons citer la Charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin, les actions menées par l'Observatoire de lutte contre la corruption et diverses actions des Organisations non Gouvernementales (ONG).

Sur cette base, l'hypothèse qui en découle est la suivante : « l'absence de « feed-back » des usagers pour exiger un service public de qualité fait obstacle à la promotion de la démarche qualité » : hypothèse 2.

La formulation des objectifs et des hypothèses de l'étude nous permet de construire le tableau de bord de l'étude. Ce tableau est un récapitulatif qui sert de guide de résolution et permet de réaliser de façon ordonnée, l'étude sans dévier de ses objectifs.

**Tableau n° 6 : Tableau de bord de l'étude (TBE)**

<b>Niveaux d'analyse</b>	<b>Problématique</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Causes</b>	<b>Hypothèses</b>
<b>Niveau général</b>	<b>Problème général :</b>  Absence d'une démarche qualité à la DRH	<b>Objectif général :</b>  Analyser les facteurs qui influencent la mise en place d'une démarche qualité à la DRH	<b>Cause générale</b>  -	<b>Hypothèse générale</b>  -
<b>Niveaux spécifiques</b>	<b>Problème spécifique n°1 :</b>  La méconnaissance des principes de la démarche qualité	<b>Objectif spécifique n°1 :</b>  Evaluer l'état de connaissance et le niveau d'appropriation par les agents publics du concept « démarche qualité » dans l'accomplissement de leurs tâches	<b>Cause spécifique n°1:</b>  Ignorance des enjeux de la démarche qualité au niveau de la DRH	<b>Hypothèse spécifique n°1:</b>  L'ignorance des enjeux de la démarche qualité explique le non respect des principes de management de la qualité à la DRH
	<b>Problème spécifique n°2 :</b>  Existence d'obstacles à la promotion de la démarche qualité	<b>Objectif spécifique n°2 :</b>  Déterminer les facteurs qui font obstacle à la promotion de la démarche qualité	<b>Cause spécifique n°2:</b>  Absence de « feed-back » des usagers pour exiger la culture d'un service public de qualité	<b>Hypothèse spécifique n°2 :</b>  L'absence de « feed-back » des usagers pour exiger un service public de qualité fait obstacle à la promotion de la démarche qualité

**Source :** Enquête de terrain, mai 2014

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

## **B- Revue de littérature**

La revue de la littérature permet, dans le cadre de la recherche scientifique, de faire le point des connaissances antérieures sur les problèmes en résolution. Dans le cadre de notre rapport de stage, des expressions et concepts de base utilisés méritent d'être explicités au regard du contexte actuel de notre étude. Nous aborderons ici, la clarification du concept de la démarche qualité, puis la présentation de la démarche qualité.

### ***1- Clarification conceptuelle***

Avant d'aborder la clarification du concept de la démarche qualité, nous rappellerons quelques définitions des termes "démarche" et "qualité" qui le composent.

D'un point de vue général, le terme qualité, qui est de plus en plus utilisé dans le secteur public, désigne selon le dictionnaire encyclopédique ENCARTA (2010), « le fait qu'une marchandise ou un service soit plus ou moins appréciable pour le consommateur ou l'utilisateur ».

Elke Löffler dans un article paru en 2001 à l'occasion d'une conférence sur la qualité dans le service public dit ce qui suit :

Même si le Management de la qualité Totale (TQM) est un système de management de la qualité nouveau pour le secteur public, cela n'implique pas que l'administration ne soit pas préoccupée de sa qualité de fonctionnement dans le passé. La qualité a toujours joué un rôle dans l'administration publique, ou moins implicitement, mais sa signification a évolué au cours du temps. Beltrami a distingué trois phases dans l'évolution de la qualité dans le secteur public (cité par Chevalier, 2013, p.53).

- la qualité au sens du respect des normes et procédures ;
- la qualité au sens de l'efficacité ;

- la qualité au sens de la satisfaction de l'utilisateur.

Dans un premier temps, la qualité s'apparente à l'absence d'arbitraire, ou pour le dire d'une façon positive, au respect formel des normes. Bien sûr, dans cette approche, le bénéficiaire du service public est absent. Cette vision de la qualité dans l'administration correspond à la première approche de la qualité comme conformité technique à une spécification dans le monde de l'industrie. Le sens de la qualité dans le service public a évolué à la fin des années 60 avec l'introduction du management par objectifs dans le secteur public. La qualité dans le service public va continuer à viser le respect des normes et procédures mais va commencer à faire le lien avec la satisfaction de l'utilisateur.

Pour les co-auteurs **Sauviat** et **Scaramuzza** (2003, p. 55), la qualité doit être définie suivant des approches dont les plus importantes sont :

- l'approche « produit » : associe la qualité à un ensemble d'attributs : caractéristiques fonctionnelles (à quoi sert l'objet), caractéristiques physiques (dimension, poids, couleur, matériaux..), performances techniques relatives (capacité, fiabilité, longévité), prix et caractéristiques secondaires plus subjectives (confort d'utilisation, esthétique, niveau d'automatisation, sécurité...);
- l'approche « producteur » : associe la qualité d'un produit ou d'un processus au respect des spécificités retenues par le producteur (ces spécifications peuvent être définies en interne ou par un organisme extérieur auquel il a décidé de se référer) ;
- l'approche « marketing » : la qualité est la capacité à satisfaire les attentes des clients à qui est destiné le produit ; comme il est exclu de répondre aux souhaits de chaque client (sauf dans la production à la commande), il faut raisonner par segments de clientèle ; la qualité dans cette approche est plus mouvante que dans les deux précédentes.

Pour ces deux auteurs, la qualité s'apprécie suivant les critères que se donnent les individus selon les niveaux de perception qui sont les leurs. Mais il y a une constance à tous ces niveaux de perception : les valeurs intrinsèques propres au produit soumis au jugement.

Dans une approche plus technique, **Robbins et DeCenzo** (2006, p.125), définissent la qualité comme « l'ensemble des performances, des caractéristiques, les particularités, et tout autre aspect d'un bien ou service pour lesquels le client se montre prêt à sacrifier certaines ressources (en règle générale, de l'argent) ». Quant à Giesen (2008, p.7),

la qualité est la résultante d'un travail et d'une attention qui peuvent aussi être évalués. On soulignera que la qualité, avec une constance qui semble avoir traversé le temps et les cultures, recouvre un ensemble de propriétés que l'on suppose positives. Cet effort de tendre vers la perfection est bien l'objet de la « démarche qualité ». Celle-ci considère non seulement le résultat, mais encore l'ensemble des processus nécessaires pour y parvenir. Bien plus, la qualité n'est pas une condition définitive ou irréversible. Elle doit s'entretenir, elle peut même s'améliorer, ce qui est en soi l'objectif principal.

Enfin, l'Organisation Internationale de la Standardisation qui édicte les référentiels des normes de qualité nous donne une définition qui apparaît comme une formulation éclectique. Selon elles, la qualité s'entend comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. Cette définition met en évidence deux exigences fondamentales :

- premièrement, la qualité suppose la satisfaction obtenue ;
- deuxièmement, la qualité n'est pas une notion aléatoire. Elle doit comporter un certain nombre de critères quantifiables et mesurables auxquels s'accordent toutes les parties impliquées dans le jugement à apporter.

Après les clarifications sur le concept « qualité », abordons la définition du mot « démarche ».

Selon, le dictionnaire encyclopédique ENCARTA (2010), le terme démarche désigne la manière particulière de procéder, d'agir ou de raisonner. Il a le terme attitude pour synonyme. Il renvoie alors à une pratique spécifique à une situation en liens théorique ou pratique à un fait.

D'après les Normes ISO, le terme démarche est assimilée à celui de processus qui est défini comme un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée (input) en éléments de sortie (output).

Pour ce qui est du concept de « démarche qualité », nous l'aborderons suivant :

- les définitions de quelques auteurs d'ouvrages spécialisés ;
  - quelques approches spécifiques au secteur public en général ;
  - les efforts indirects et concourants déjà menés au niveau des services publics béninois.
- ✓ Des définitions d'auteurs d'ouvrages spécialisés

Eric MICAELLI, formateur en démarche qualité et Contrôleur de gestion à la Marine Nationale Française, donne du sujet la description suivante :

La démarche qualité est une technique de management et d'aide à la décision mis en œuvre par les organismes privés et publics qui permet d'analyser, de mettre en œuvre et d'améliorer de manière continue l'organisation interne et les processus métiers qui concourent à la réalisation des produits et services et dont l'objectif est d'aboutir à la satisfaction des clients ou des usagers au regard de leurs exigences et leurs attentes. La démarche qualité met en œuvre d'une part, un certain nombre de techniques d'analyses qui permettent de déceler et résoudre les problèmes d'organisation et d'autre part, elle détermine les standards du savoir-faire de l'organisme dans un manuel de management de la qualité (MMQ) qui constitue un référentiel pour tous les acteurs internes et externes. La mise en œuvre et l'amélioration du MMQ, régulièrement mis à jour, implique tous les acteurs de l'organisme depuis la direction jusqu'au niveau opérationnel<sup>5</sup>.

Nous percevons ainsi la démarche qualité comme une logique de recherche permanente de la performance au profit de l'organisation (entreprise

---

<sup>5</sup> Tiré d'une fiche de formation « La démarche qualité » mise à jour le 11 avril 2012 in <http://www.archivistes-experts.fr>

pour le secteur privé et administration publique pour le secteur public). Elle constitue donc une rupture avec les pratiques caractérisées par l'absence d'objectifs explicites et mesurables, encore fréquentes dans l'administration publique, trop longtemps encouragée à considérer que la régularité des actions et des dépenses permettait une bonne gestion, ignorant du coup leur qualité et leur impact sur les bénéficiaires.

✓ Des approches spécifiques au secteur public

La qualité des services publics est un sujet complexe et immense, qu'il ne pouvait être question d'étudier de manière exhaustive surtout dans le cadre limité de notre recherche. Ici, nous allons relever certaines caractéristiques propres aux services publics.

Les spécificités de la démarche qualité dans les services publics résident dans les difficultés réelles qu'il y a à cerner certains aspects en jeu et ayant un impact non négligeable sur les réflexions et actions qui s'y dégagent. Au nombre desdites difficultés, nous pouvons noter principalement les clarifications conceptuelles des vocables service public et qualité de service public, qui sont les fondements de la démarche qualité au sein des services publics.

Aussi, banale que ceci puisse paraître, la notion de service public n'est pas si facile à comprendre. Selon Caroline de Larminat et Nicolas Gohel,

on peut noter que le service public est le service de l'intérêt général, du bien commun de la collectivité. L'intérêt général est l'intérêt de tous. Il se distingue de l'intérêt collectif, de l'intérêt d'une collectivité ou d'un groupe car il doit prendre en compte l'ensemble des individus et des groupes présent et si possible à venir. Le bien commun est ce qu'un groupe d'individus a en commun: des valeurs, des traditions, des instruments collectifs: école, patrimoine...<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> « La qualité dans les services publics » in [www.hccaf.tn/fra](http://www.hccaf.tn/fra)

Ils poursuivent pour relever la complexité évoquée en ces termes :

La difficulté ici, est que l'intérêt général, le bien commun sont difficiles à déterminer car tous les acteurs n'expriment pas obligatoirement leurs intérêts ou pas avec la même force. Le débat public qui doit permettre de dégager l'intérêt général n'a pas toujours suffisamment lieu. La décision qui revient toujours à l'instance politique est trop souvent prise en fonction des rapports de forces ou d'intérêts techniciens parlant au nom de la logique de niveau supérieur. L'intérêt général ou le bien commun évolue constamment en fonction des évolutions technologiques, sociales, économiques... et ont donc besoin d'être redéfini, afin de mieux répondre aux besoins d'aujourd'hui des citoyens.

Quant à la notion de « qualité d'un service public », elle parle à chacun et se comprend intuitivement. Mais cette apparence de simplicité est très trompeuse.

D'une part, dès que l'on cherche à définir avec un minimum de précision la qualité d'une prestation de service, on se rend compte qu'en réalité, il est bien plus complexe et nécessite des choix à opérer, qui n'ont rien de mécanique. De sorte qu'à elle seule la définition des critères de qualité est déjà un choix majeur. C'est dire toute l'importance qui s'attache à son explicitation.

D'autre part, la qualité ne correspond pas seulement à un résultat, mais de manière indissociable, à la démarche qui y conduit, au management de la qualité. Si bien que s'engager sérieusement dans la démarche qualité n'est pas seulement se donner des objectifs supplémentaires, mais réformer en profondeur sa manière de travailler. A ceci, il convient d'entamer une action pédagogique à l'endroit des usagers. Pour Cluzel (2006, p.25),

l'exigence de qualité est devenue incontournable pour les services publics et la question de ses implications juridiques doit donc être posée. L'exigence de qualité est donc saisie par le droit et tout porte à croire qu'elle est même devenue un principe du régime de service public.

Tous ces défis requièrent circonspection et méthode dès lors que le choix de la mise en œuvre d'une démarche qualité est fait. Dans ce cadre, nous avons retenu quelques idées force qui doivent guider une démarche qualité au niveau des services publics. Il s'agit donc de faire de ce processus une action qui:

- s'inscrit dans la durée ;
  - s'exécute comme un projet « accepté » et auquel adhèrent tous les acteurs impliqués du point de vue des objectifs poursuivis ;
  - érige son propre système de contrôle interne « fiable » ;
  - est en corrélation avec d'autres services partageant la même vision de démarche qualité ;
  - créé un cadre incitatif tant « personnalisé » que collectif ;
  - enfin, réduit l'écart matériel, financier et social entre les différentes lignes hiérarchiques et les structures impliquées.
- ✓ Des efforts directs et/ou indirects concourants à la démarche qualité, déjà menés au niveau des services publics

Il existe dans nos services publics en général et au MESRS des actions qui sont susceptibles d'être classées sous le signe des actions concourant positivement à la mise en place d'une démarche qualité.

Citons entre autres :

- la rédaction des cadres organiques ;
- la conception du plan de formation ;
- l'élaboration du plan de recrutement ;
- les lettres de mission et d'engagement ;
- la loi organique portant loi des finances ;
- la circulaire réglementant les réunions et les marges de tolérance admissible pour les retards ;
- les contrôles (heures d'arrivée et de départ et présence au poste) ;

- l'exigence des comptes-rendus dans les délais raisonnables (en moyenne soixante douze heures après la tenue de l'évènement auquel se rapporte le compte rendu ou le rapport) ; etc.

Par ailleurs, il existe certains services parapublics qui ont mis en œuvre des politiques de démarche qualité. C'est le cas de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA), du Port Autonome de Cotonou (PAC), du Fonds National de Microfinance (FNM) et de la Direction de la Métrologie et du Contrôle de la Qualité (DMCQ) du Ministère de l'Industrie et du Commerce.

Il importe de faire quelques constats d'ordre général qui attirent l'attention sur la pratique des cas de politique qualité mise en œuvre au niveau de ces services.

En effet, à l'observation et suite aux échanges que nous avons eus avec les responsables dans ces différentes structures, on peut noter que :

- la démarche qualité n'est pas développée dans tous les services de l'organisation ;
  - les bilans de la démarche qualité mis en œuvre ne sont pas faits de façon périodique, ni vulgarisés au niveau de tous les acteurs ;
  - la démarche qualité ne résulte le plus souvent pas d'une politique s'inscrivant dans le long terme ;
  - les actions recensées s'exécutent parfois dans un environnement empreint d'un climat social peu favorable tant à une adhésion majoritaire des salariés que pour une implication volontariste des partenaires sociaux ;
  - les démarches qualité sont plutôt centrées soit sur le fonctionnement interne de l'organisation soit sur la qualité du service à proprement parler.
- Or, une « bonne » politique de démarche qualité doit prendre en compte ces deux aspects et les intégrer harmonieusement.

La compréhension de ces concepts et certaines clarifications données ici nous situent davantage sur le contenu des notions abordées dans ce travail et permettent de mieux appréhender la démarche qualité.

## *2- Les étapes de mise en œuvre d'une démarche qualité*

Dans le Magazine "Politiques Publiques", le chroniqueur Raymond Adjakpa a publié le 16 Juillet 2010 un article intitulé « S'engager sur la qualité du service dans l'administration publique africaine : le devoir d'une démocratie réelle ». Dans cet article, l'auteur affirme que :

la qualité contribue à une adaptation permanente du service en réponse aux évolutions de la société. S'engager dans une démarche qualité devient une impérieuse nécessité car:

- il serait irresponsable de ne pas mieux utiliser les ressources humaines de l'organisation en répondant aux aspirations des hommes et des femmes qui la composent et en favorisant leur plus grande participation et leur responsabilisation ;
- de plus en plus d'entreprises du secteur privé attachent de l'importance à ce type de démarche et mettent tout en œuvre pour satisfaire leurs clients ; ceux-ci ont naturellement le même niveau d'exigence à l'égard des administrations. Il devient nécessaire de partager les mêmes cultures et exigence pour une efficacité partagée. Les salariés ont besoin de retrouver le sens de leurs missions et de leur travail ;
- les usagers des services publics sont des clients dont la satisfaction doit être au centre des préoccupations des services administratifs, c'est au regard de leur satisfaction que se mesure la pertinence du service ;
- le rapport coût-efficacité, c'est-à dire l'efficience est plus que jamais une exigence pour les Etats, notamment en temps de crise. La qualité a naturellement sa place au cœur de leurs responsabilités de dirigeants.

Le chroniqueur fait ressortir ici toute l'importance que revêt la qualité et insiste sur l'urgence qu'il y a à engager nos services publics dans une démarche qualité.

La démarche qualité étant un processus d'amélioration continue des prestations et services fournis, elle répond à un cheminement bien précis.

Mais avant de décrire cette démarche, nous allons présenter les huit (8) principes fondamentaux qui guident toute politique de qualité.

**Tableau N° 7 : Principes du management de la qualité**

N°	PRINCIPES DE MISE EN OEUVRE DE LA DEMARCHE QUALITE	AVANTAGES POUR LES SERVICES PUBLICS	CONTRAINTES POUR LES ACTEURS DES SERVICES PUBLICS AU NIVEAU INTERNE
1	<p>Ecoute Client :</p> <p>Les entreprises dépendent de leurs clients, il convient donc qu'elles comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'elles satisfassent leurs exigences et qu'elles s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.</p>	<p>Avantages clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché ;</li> <li>• Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'entreprise pour augmenter la satisfaction du client ;</li> <li>• Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.</li> </ul>	<p>Contraintes fondamentales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un dialogue fructueux basé sur un partenariat socio-économique de type gagnant-gagnant entre la clientèle isolée ou structurée et l'administration publique ;</li> <li>• Implication des bénéficiaires aux différentes phases du processus de décisions et de mise en œuvre des politiques et programmes de développement.</li> </ul>
2	<p>Leadership :</p> <p>La Direction établit la finalité et les orientations de l'entreprise. Il convient que la Direction crée et maintienne un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.</p>	<p>Avantages clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les buts et objectifs de l'entreprise sont compris par le personnel et le motivent ;</li> <li>• Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de façon unifiée ;</li> <li>• Les défauts de communication entre les différents niveaux d'une entreprise sont réduits au minimum.</li> </ul>	<p>Contraintes fondamentales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des profils définis dans les cadres organiques dans la nomination des responsables à divers niveaux de l'organigramme des administrations ;</li> <li>• Pérennisation des politiques et programmes de développement et des équipes de pilotage ;</li> <li>• Généralisation et extension de la délivrance des lettres de mission ou cahier de charges.</li> </ul>
3	<p>Implication du personnel</p> <p>Le personnel à tous niveaux est l'essence même d'une entreprise et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'entreprise.</p>	<p>Avantages clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'entreprise ;</li> <li>• Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'entreprise ;</li> <li>• Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles ;</li> <li>• Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue</li> </ul>	<p>Contraintes fondamentales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instauration d'une gouvernance participative ;</li> <li>• Mise en place et promotion d'un mécanisme incitatif cohérent et efficient.</li> </ul>

Contribution à l'introduction de la démarche qualité à la Direction des Ressources Humaines  
du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

4	<p>Approche processus :</p> <p>Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.</p>	<p>Avantages clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts et durées de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources.</li> <li>• Résultats améliorés, cohérents et prévisibles.</li> <li>• Focalisation sur les opportunités d'amélioration et classement par ordre de priorité.</li> </ul>	<p>Contraintes fondamentales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Généralisation et extension de l'utilisation des Manuels des procédures et des guides de l'utilisateur dans tous les services publics ;</li> <li>• Mise en place d'une politique de communication interne.</li> </ul>
5	<p>Management par approche système :</p> <p>Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'entreprise à atteindre ses objectifs.</p>	<p>Avantages clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration et alignement des processus qui permettront d'atteindre au mieux les résultats désirés ;</li> <li>• Aptitude à focaliser les efforts sur les processus clés ;</li> <li>• Conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.</li> </ul>	<p>Contraintes fondamentales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une politique d'intégration des sous unités administratives ;</li> <li>• Mise en place d'une politique de brassage des effectifs des différentes sous unités administratives.</li> </ul>
6	<p>Amélioration continue :</p> <p>Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'une entreprise soit un objectif permanent de celle-ci.</p>	<p>Avantages clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées.</li> <li>• Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise.</li> <li>• Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.</li> </ul>	<p>Contraintes fondamentales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Généralisation et extension des revues et bilans à toutes les sous unités administratives.</li> <li>• Mise en place d'un régime de sanctions positives et négatives efficient.</li> </ul>
7	<p>Approche factuelle pour la prise de décision :</p> <p>Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.</p>	<p>Avantages clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décisions bien informées.</li> <li>• Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées ;</li> <li>• Augmentation de l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.</li> </ul>	<p>Contraintes fondamentales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place, actualisation et mise à disposition de tous les acteurs d'une base de données et de statistiques.</li> <li>• Arrimage des programmes et plans de développement aux situations objectivement représentées par les réalités statistiques.</li> </ul>

8	Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :  Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.	Avantages clés : <ul style="list-style-type: none"><li>• Aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties ;</li><li>• Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et des attentes du client.</li><li>• Optimisation des coûts et des ressources.</li></ul>	Contraintes fondamentales : <ul style="list-style-type: none"><li>• Redéfinir une nouvelle approche partenariale qui augmente la responsabilité des deux parties impliquées dans la fourniture des biens et services.</li><li>• Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'entreprise pour augmenter la satisfaction du client.</li></ul>
---	--	--	---

**Source :** KPEHOUNTON, T., R. (2011)

Présentation de la démarche qualité :

Après la présentation des principes fondamentaux de la démarche qualité, nous allons maintenant décrire le cheminement théorique à suivre dans la mise en œuvre d'une démarche qualité adaptée aux réalités de nos services publics.

Cette description est présentée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° 8 : Mise en œuvre de la démarche qualité**

N°	LES ETAPES DE LA DEMARCHE QUALITE	RESUME DU CONTENU	ACTIVITES IMPORTANTES
1	Diagnostic de l'existant	Le diagnostic a pour finalité d'évaluer les écarts (par comparaison des résultats obtenus avec les prévisions), de rechercher les principales sources éventuelles de dysfonctionnement et de non qualité, d'identifier les actions d'amélioration à mettre en œuvre et de sensibiliser l'ensemble du personnel au projet qualité qui découle du diagnostic. Cette étape doit permettre de diagnostiquer les points critiques des services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prendre connaissance des activités de la DRH, de ses services, de ses clients et partenaires ;</li> <li>- Prendre connaissance des pratiques et évaluer la formalisation (procédures écrites, données enregistrées) ;</li> <li>- Prendre connaissance des dysfonctionnements éventuels et la capacité des services à mettre en place des actions d'amélioration ;</li> <li>- Élaborer le plan d'actions pour la mise en œuvre du projet qualité.</li> </ul>
2	Lancement de la mise en œuvre de la démarche qualité.	C'est le démarrage du processus de la mise en œuvre du projet qualité qui découlera de la politique qualité à élaborer. Il doit inclure tous les services en raison de l'imbrication des services les uns envers les autres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- communication de l'administration sur ses objectifs et sur le projet ;</li> <li>- rapport sur le diagnostic et sa vulgarisation assorti des améliorations à mettre en place ;</li> <li>- élaboration du calendrier du projet ;</li> <li>- nomination de la personne qui sera en charge, en interne, de piloter le projet et de son équipe d'appui.</li> </ul>
3	Elaboration de la politique et/ou projet qualité.	Ce sont les orientations et les objectifs généraux des services concernant la qualité, tels qu'ils sont exprimés formellement par les responsables au plus haut niveau. La politique qualité est un élément de la politique générale et est approuvée par l'administration au plus haut niveau tout en étant conforme aux préoccupations de tous les acteurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prise en compte des grandes lignes du diagnostic.</li> <li>- prise en compte des apports et clarifications intervenus lors de la vulgarisation du rapport du diagnostic ;</li> <li>- choix et définitions des objectifs ;</li> <li>- choix des orientations stratégiques.</li> </ul>
4	Formation/sensibilisation à la maîtrise d'un système de management de la qualité	L'enjeu de cette formation/sensibilisation est aussi de faire comprendre à l'ensemble du personnel les enjeux de la mise en œuvre d'un système de management orienté « client » et de les rassurer face à l'obligation d'une certaine formalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- élaboration des besoins de formation ;</li> <li>- choix des thèmes de formations ;</li> <li>- élaboration des indicateurs de suivi-évaluation ;</li> <li>- choix des formateurs et déroulement de sessions de formation ;</li> <li>- suivi/évaluation des sessions.</li> </ul>

Contribution à l'introduction de la démarche qualité à la Direction des Ressources Humaines  
du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

5	Mise en œuvre de la démarche qualité (mise en place du système de management de la qualité et exécution du projet qualité).	L'administration doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, des exigences, l'autonomie de son personnel, etc. Il ne s'agit pas de tout écrire, mais écrire ce qui est nécessaire pour répondre aux exigences de la norme et améliorer la performance de l'administration relative aux prestations, de l'autonomie de son personnel, etc. Il ne s'agit pas de tout écrire, mais écrire ce qui est nécessaire pour répondre aux exigences de la norme et améliorer la performance de l'administration.	- finalisation du cadre institutionnel et organisationnel de mise en place d'un système de management de la qualité. Cette activité inclut : a- Identification et formalisation des processus et mise en place des actions d'amélioration b- Mise en place de la gestion documentaire c- Élaboration des documents écrits nécessaires à la gestion du système: procédures exigées par la norme, méthodes, instructions de travail d- Rédaction du Manuel Qualité e- lancement de l'exécution dans tous les services.
6	Suivi de la mise en œuvre.	Les processus formalisés sont systématiquement mis en œuvre et des enregistrements sont établis. Des indicateurs de mesure permettent de visualiser au cours du temps l'influence de telle ou telle action sur un point précis de l'organisation de l'administration. Des actions correctives sont éventuellement mises en œuvre, leur efficacité mesurée. Il est essentiel de connaître le degré de satisfaction du client, de sa perception des prestations et des services fournis par l'administration ainsi que l'évolution de ses besoins. La réalisation d'une enquête de satisfaction permet d'identifier ces différents éléments et d'obtenir une mesure précise du niveau de satisfaction et de mettre en œuvre le processus d'amélioration continue. Cette enquête de satisfaction peut aussi être réalisée en début de démarche afin de connaître les attentes des clients.	élaboration d'un tableau de bord comprenant principalement les éléments ci-après : * fiche de suivi ; * tableau des indicateurs ; * grille d'analyses des indicateurs ; * grille d'analyse des résultats ; - mise en œuvre des activités prévues dans le projet qualité ; - modalités d'intervention pour les actions correctives.
7	Choix et mise en œuvre des actions correctives.	Il s'agit ici de prévoir les modalités d'intervention, de détection et d'analyse des dysfonctionnements et du choix des approches correctives.	-élaboration des tableaux de bord pour la maîtrise des étapes importantes du choix et de la mise en œuvre des actions correctives à savoir : - modalités d'intervention ; - détection et analyse des dysfonctionnements ; - choix et approches exécutoires des actions correctives.

8	Formation et réalisation des audits internes.	Un/des audit(s) interne(s) est (sont) réalisé(s) régulièrement au cours de la mise en œuvre du projet qualité afin de vérifier l'application de tel ou tel processus. Ceux-ci permettent d'accentuer les actions sur des points particuliers du système de management de la qualité. Ces audits sont réalisés par des personnes formées à l'audit sous la responsabilité du Consultant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réalisation d'un audit interne complet avant la demande de certification</li> <li>- vérification de l'adéquation et de la conformité entre les exigences de qualité de la politique/projet qualité qui est le référentiel (système qualité en place) et la réalité (l'existant) ;</li> <li>- suivi de l'audit, actions correctives ;</li> <li>- revue (monitoring).</li> </ul>
9	Choix de l'organisme certificateur	L'administration devra élaborer les TDR de mission du consultant auditeur et lancer les procédures à cet effet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procédure de sélection et dépôt de candidature ;</li> <li>- réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire ;</li> <li>- sélection et signature de la convention de prestation.</li> </ul>
10	Audit de Certification	Un audit de contrôle est réalisé (suivant la périodicité choisie : un an au moins et deux ans au plus). La vie ne s'arrête pas avec la certification si elle était acquise. En réalité, la démarche qualité est un processus permanent et itératif qui incite aujourd'hui l'administration à faire évoluer son système de management vers la « Qualité Totale ».	Suivre toutes les activités qu'impose un audit institutionnel, organisationnel et de performance. Avec ici pour boussole, le référentiel (que constitue la politique et/ou projet qualité). Le terme de cette activité coïncide au lancement d'un nouveau projet

**Source** : KPEHOUNTON, T., R. (2011)

Les concepts clés de la démarche qualité, les principes et les différentes étapes de sa mise en œuvre étant passés en revue, il importe dès maintenant de présenter la méthodologie de notre étude.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude**

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

## **A- Approche opérationnelle**

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

### ✓ Collecte de données par guide d'entretien

Le choix de la collecte de données par guide d'entretien se justifie par la volonté d'avoir des données relatives aux perceptions que les usagers ont de la gestion des ressources humaines.

La technique d'entretien est ici utilisée vis-à-vis de cette catégorie d'acteurs externes de la DRH. Au total, un effectif de cinquante (50) personnes bénéficiaires des prestations de la DRH a été interrogé à travers le guide d'entretien. Cet effectif a été choisi à raison de vingt cinq (25) personnes dans le corps du personnel administratif et vingt cinq (25) dans le corps du personnel enseignant. Le choix de cet échantillon se justifie par l'importance numérique des usagers qui représentent la population mère bénéficiant des prestations des services de la DRH.

Au final, ces entretiens ont permis de recueillir des informations complémentaires et d'échanger sur la qualité du service public à la DRH.

### ✓ Collecte de données par questionnaire

En vue de la collecte des informations quantitatives, il est administré des questionnaires aux acteurs internes, c'est-à-dire les agents qui interviennent dans le fonctionnement des services de la DRH. Ces acteurs sont essentiellement constitués d'agents permanents et d'agents contractuels ainsi que des stagiaires.

Un effectif de vingt (20) agents a été retenu pour réaliser les travaux de collecte des données par questionnaire. Cet échantillon a été constitué par choix raisonné ou intentionnel, compte tenu de la recherche d'agents en rapport avec le problème étudié et de la masse d'informations susceptibles d'être fournies par ces cibles.

En effet, par choix raisonné ou intentionnel, il faut entendre l'option faite en fonction de l'orientation que l'on souhaite donner à ses investigations en ciblant dans la population mère, certains agents qui pourront fournir aisément les informations ou données dont nous avons besoin dans le cadre de notre enquête. C'est la détermination de la population à enquêter. Cette technique prend beaucoup plus l'exemplarité de l'échantillon que sa représentativité. C'est pourquoi, la population mère à ce niveau étant d'environ vingt cinq (25) personnes et l'enquête en a ciblé vingt (20) dont la répartition a pris en compte les quatre (4) services de la DRH. Il s'agit du Secrétariat de la DRH, du Service de Gestion et du Suivi des carrières, du Service de la Planification, de la Formation et du Recrutement, du Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux.

La répartition des vingt (20) agents enquêtés se présente comme suit :

- ✓ trois (03) administrateurs des ressources humaines ;
- ✓ un (01) attaché des services administratifs ;
- ✓ un (01) secrétaire des services administratifs (BTS);
- ✓ deux (02) programmeurs pupitreurs ;
- ✓ trois (03) secrétaires des services administratifs (Bac);
- ✓ trois (03) secrétaires adjoints des services administratifs;
- ✓ deux (02) opérateurs de saisie ;
- ✓ cinq (05) stagiaires.

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

- déterminer les variables autour desquelles sera bâti le questionnaire ;

- élaborer et administrer le questionnaire ;
- dépouiller et présenter les données de l'enquête.
- ✓ La détermination des variables autour desquelles le questionnaire est bâti

Le questionnaire est articulé autour de neuf (09) questions et adressé au personnel. Il a pour objectif de recueillir les informations relatives à leur connaissance en matière de la démarche qualité, de l'existence ou non d'un système de management de la qualité au sein de leur service et des obstacles à la promotion d'un service public de qualité à la DRH.

- ✓ Elaboration et administration du questionnaire

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

En somme, la réalisation de ces enquêtes ne s'est pas effectuée avec beaucoup de difficultés. Les quelques limites ont rapport à la qualité de certaines informations recueillies en raison du niveau de qualification d'une partie du personnel.

- ✓ Dépouillement et présentation des données

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

## **B- Approche théorique**

La dimension théorique vise à déterminer les outils d'analyse des données collectées afin de pouvoir rechercher les causes réelles qui sont à la base du problème étudié.

En termes clairs, elle a permis de renforcer les informations recueillies sur le terrain.

Il s'agit d'une part des informations de base dont les données sont disponibles à la DRH.

Ces informations concernent aussi bien le fonctionnement de la structure, le personnel que les documents ayant trait à la démarche qualité ou concourant à la promotion d'une culture de service public de qualité. Elles constituent une base de données primordiale d'où part notre recherche documentaire. A cet effet, nous avons consulté (décrets, arrêtés, états d'effectifs, divers documents de gestion du personnel, etc.).

Par ailleurs, pour mieux comprendre le sujet et les diverses terminologies qui y sont liées, nous avons effectué des recherches au niveau de plusieurs centres de documentation de certaines structures (ENAM, Cour suprême, CED, etc.). Dans ce cadre, nous avons consulté plusieurs ouvrages sur le management et la GRH en général et sur la qualité en particulier. Aussi, avons-nous exploré des portails web, des articles spécialisés et divers mémoires d'étudiants.

Nous avons aussi fait référence à certains de nos cours reçus au cours de notre formation en Management des Services Publics (MSP). Ces consultations nous ont permis d'appréhender les contours des notions abordées dans le cadre de notre recherche.

Enfin, nous avons retenu que le seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse sera favorable pour la cause qui aurait réuni la valeur, en pourcentage, la plus élevée des réponses obtenues.

Les fondations de notre étude ainsi posées, nous abordons la phase de la collecte et de l'analyse des données dans la section suivante.

## **Section 2 : Collecte, analyse des données, établissement du diagnostic et solutions**

Dans cette dernière section, il est question d'une part, de présenter l'analyse des facteurs qui sous-tendent le non respect des principes du management de la qualité et d'autre part, les obstacles à la promotion de la démarche qualité.

### **Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses**

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

#### **A- Présentation des données de l'enquête**

Les enquêtes menées auprès des agents de la DRH ont révélé un certain nombre de faits qui seront présentés sous forme de tableaux et de graphiques.

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

Le problème spécifique n°1 est le non respect des principes de management de la qualité.

Nous visons la question relative à l'ignorance des enjeux de la démarche qualité.

Il s'agit essentiellement de savoir l'état de la connaissance du personnel concerné sur la notion de « démarche qualité » et de « norme de qualité » d'une part et si au niveau de la DRH, il y a eu des actions ou mesures prises pour garantir aux usagers une prestation de qualité d'autre part.

**Tableau N° 9 : Niveau de connaissance de la démarche qualité**

<b>Personnel</b>	<b>Effectif</b>	<b>Proportion (%)</b>
Ayant connaissance	5	25
N'ayant pas connaissance	15	75
Total	20	100

**Source :** Enquête de terrain, juin 2014

Ici sur les vingt (20) questionnaires distribués, vingt (20) personnes ont rendu leur questionnaire. Du dépouillement, il ressort un pourcentage de 75% du personnel ne connaissant pas la notion de « démarche qualité ».

**Tableau n° 10: Niveau de connaissance de la norme de qualité**

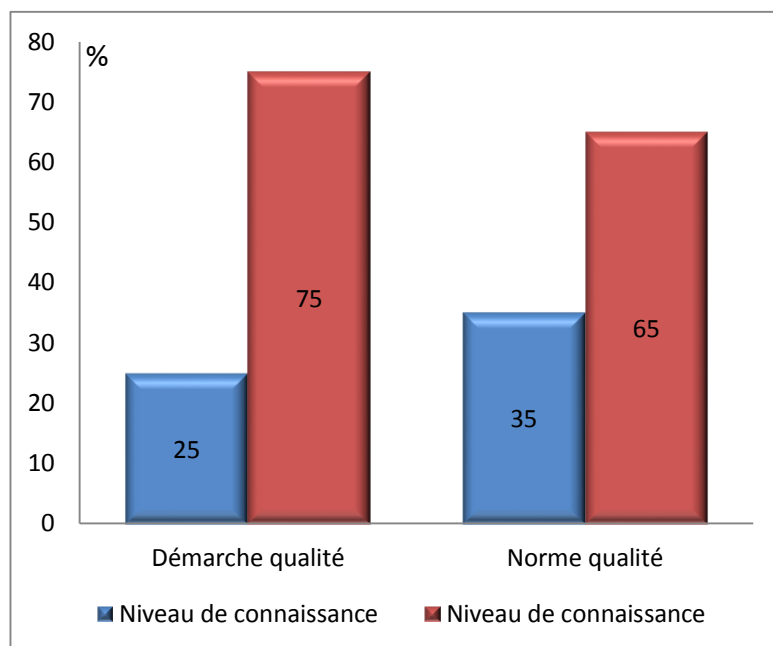
<b>Personnel</b>	<b>Effectif</b>	<b>Proportion (%)</b>
Ayant connaissance	7	35
N'ayant pas connaissance	13	65
Total	20	100

**Source :** Enquête de terrain, juin 2014

Sur les vingt (20) questionnaires distribués, treize (13) enquêtés soit un pourcentage de 65% ont affirmé ne pas connaître le concept de « norme de qualité ».

Le graphique n°1 ci-dessous, relatif au niveau d'information et de mise en œuvre des principes de management de la qualité, permet de visualiser l'ordre de grandeur que véhiculent les résultats de l'enquête tels qu'il suit :

**Graphique n°1 : Niveau de connaissance de la norme de qualité**



Source : Données d'enquête de terrain, juin 2014

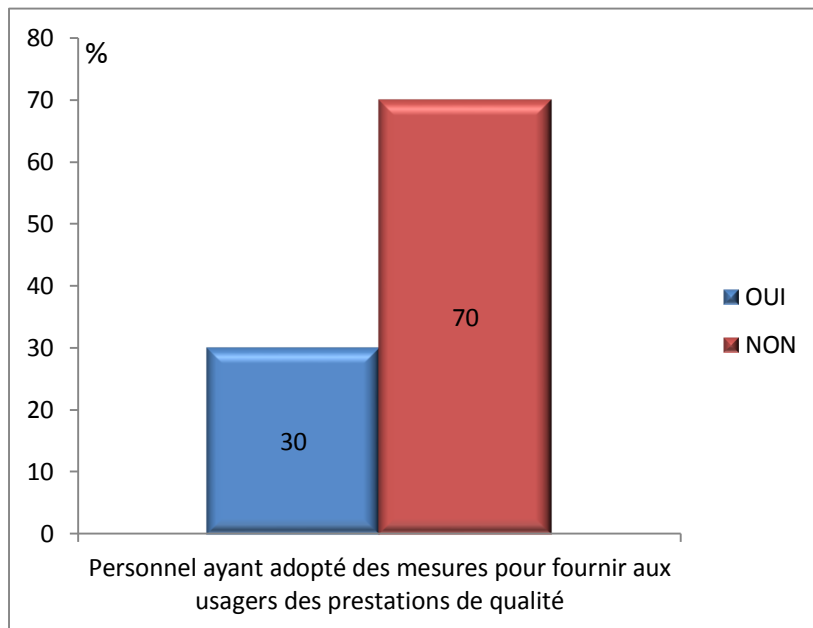
**Tableau n° 11 : Personnel ayant adopté des mesures pour fournir aux usagers des prestations de qualité**

Personnel	Effectif	Proportion (%)
Ayant pris des mesures	6	30
N'ayant pas pris des mesures	14	70
Total	20	100

Source : Enquête de terrain, juin 2014

Sur les vingt (20) questionnaires distribués, quatorze (14) enquêtés soit un pourcentage de 70% ont affirmé ne pas prendre de mesure pour fournir aux usagers des prestations de qualité.

**Graphique n°2 : Personnel ayant adopté des mesures pour fournir aux usagers des prestations de qualité**



Source : Enquête de terrain, juin 2014

Commentaire :

Une forte proportion des personnes enquêtées soit 70% ont affirmé qu'en matière de qualité, aucune mesure n'est prise pour garantir des prestations publiques de qualité aux usagers. Cette tendance est confirmée au niveau des première et deuxième questions relatives au vocable « norme de qualité » et « démarche qualité » où les réponses ont montré l'ignorance des personnes questionnées respectivement à hauteur de 75% et 65%.

- ✓ Présentation et analyse des données de l'enquête liée au problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 est l'existence d'obstacles à la promotion de la démarche qualité.

Nous visons la question relative à l'absence de « feed-back » des usagers pour exiger la culture d'un service public de qualité.

Il s'agit essentiellement de rechercher la cause significative, externe à la DRH, freinant la promotion de la démarche qualité.

Pour vérifier l'hypothèse y afférente, la question posée devrait permettre de dégager l'obstacle majeur dans une liste d'une dizaine d'obstacles pré-répertoriés et soumis à l'appréciation des enquêtés. La grille d'appréciation est constituée d'un barème à dix (10) point à distribuer par obstacle et de façon distinctive de manière à ce que deux obstacles ne puissent avoir, par réponse, la même valeur. Le dépouillement des réponses apportées à cette question, a permis de recueillir, par obstacle, les données ci-après:

**Tableau n° 12: Répartition des données d'enquête par rapport aux obstacles à la promotion d'une démarche qualité**

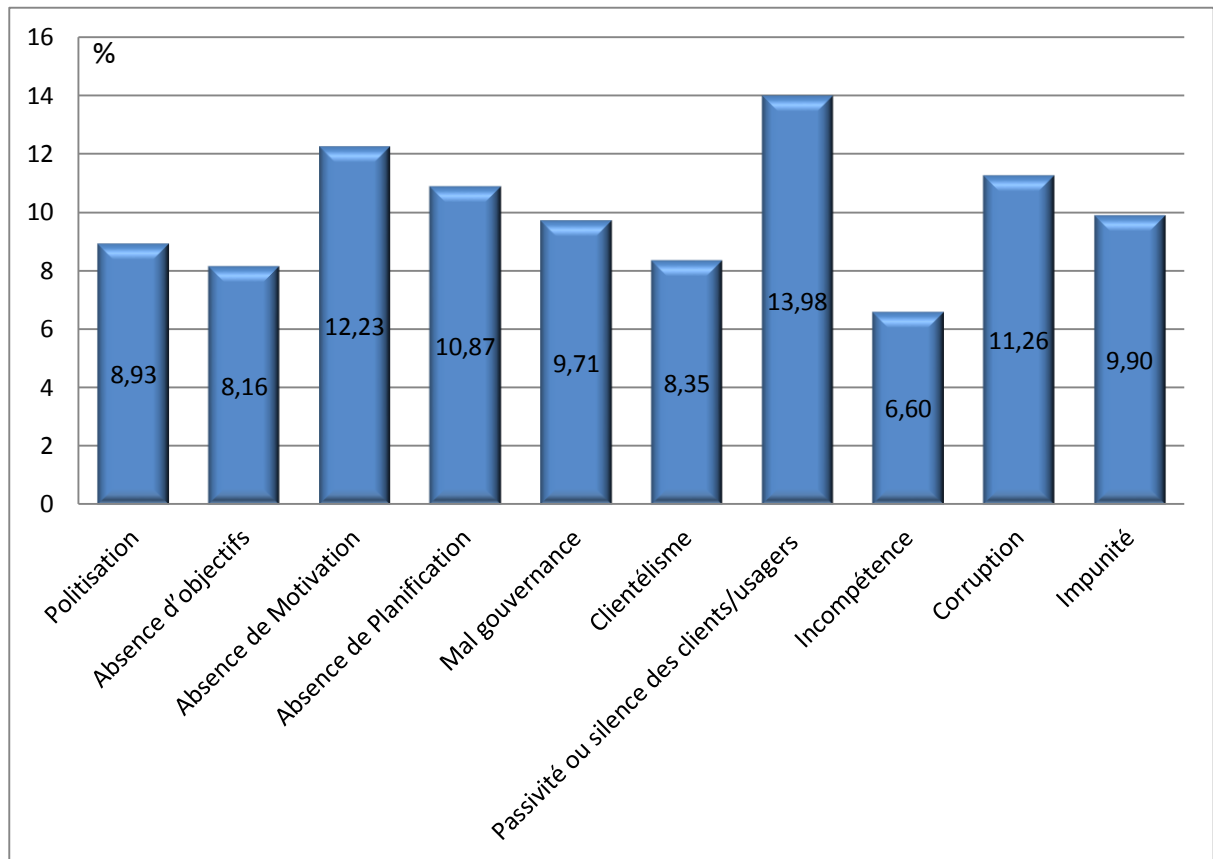
QUESTIONS	OBSTACLES MAJEURS	NOMBRE DE POINTS	POURCENTAGE SUR LE CUMUL DES POINTS	RANG
OBSTACLES A LA PROMOTION D'UNE DEMARCHE QUALITE A LA DRH	Politisation	92	8,93%	7 <sup>ème</sup>
	Absence d'objectifs	84	8,15%	9 <sup>ème</sup>
	Absence de motivation	126	12,25%	2 <sup>ème</sup>
	Absence de planification	112	10,87%	4 <sup>ème</sup>
	Mal gouvernance	100	9,70%	6 <sup>ème</sup>
	Clientélisme	86	8,34%	8 <sup>ème</sup>
	Passivité ou silence des clients/usagers	144	13,98%	1 <sup>er</sup>
	Incompétence	68	6,60%	10 <sup>ème</sup>
	Corruption	116	11,28%	3 <sup>ème</sup>
	Impunité	102	9,90%	5 <sup>ème</sup>
	Autres	-	-	-
Total		1030		

Source : Enquête de terrain, juin 2014

Ces informations montrent, par ordre, les dix (10) obstacles notés dans les réponses collectées. Suivant les notations, l'obstacle considéré comme majeur est « la passivité ou silence des clients » qui a reçu 144 points, soit 13,98% du total des points cumulés évalués à 1030. Cette situation met nettement en évidence le rôle des usagers dans la promotion de la démarche qualité à la DRH.

Le graphique ci-dessous montre le classement par ordre de grandeur des réponses obtenues par type d'obstacles sur les vingt (20) enquêtés.

**Graphique n°3 : Répartition des données d'enquête par rapport aux obstacles à la promotion d'une démarche qualité**



Source : Enquête de terrain, juin 2014

### **Commentaire :**

Comme l'illustrent le tableau n°12 et le graphique n°3, les enquêtés ont retenu en primauté comme obstacle à la promotion de la démarche qualité à la DRH la « passivité ou le silence des usagers ». Les deux autres obstacles qui viennent immédiatement après le premier sont « l'absence de motivation » et la « corruption ». Ces données montrent clairement les contraintes qu'il faille lever pour introduire un service public de qualité à la DRH en particulier et au sein des services publics en général.

### **B- Vérification des hypothèses**

#### ✓ De l'hypothèse 1

Rappelons que l'hypothèse est formulée ainsi qui suit : « L'ignorance des enjeux de la démarche qualité explique le non respect des principes de management de la qualité dans les services publics ».

De l'analyse faite des données relatives à la question de la méconnaissance des principes de management de la qualité, les enquêtés associent à 75% ce problème à l'ignorance des enjeux de la démarche qualité.

En effet, à la question de savoir entre « la méconnaissance des principes de management de la qualité » et « l'ignorance des enjeux de la démarche qualité », le facteur favorisant le non respect des principes de management, les enquêtés ont retenu le dernier choix à 12 voix contre 08 pour la première proposition.

Il ressort de ces données, que notre hypothèse de départ est entièrement confirmée au vu de l'importance du pourcentage des réponses qui ont atteint 75%, occupant ainsi la première position.

#### ✓ De l'hypothèse 2

Dès lors qu'une tendance se dégage majoritairement, à défaut d'atteindre le seuil de 50% et conformément au mode retenu pour la vérification des hypothèses, on peut affirmer dans ce cas précis que l'hypothèse n°2 à savoir

«l'absence de « feed-back » des usagers fait obstacle à la promotion de la démarche qualité à la DRH » est entièrement vérifiée. En effet, la « passivité ou le silence des usagers» vient en première position avec 13,98% des réponses.

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

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre**

Au regard du diagnostic révélé par l'analyse et faisant état du faible niveau de connaissance des agents et de l'absence de réaction des usagers de la DRH, il urge d'engager un changement qualitatif à travers la mise en œuvre d'une démarche qualité aux fins de donner à la DRH, une nouvelle dimension dans la gestion du personnel du ministère.

Nous passerons d'abord à la proposition de solutions et ensuite les conditions de leur mise en œuvre.

### **A-Approches de solutions**

Nous nous proposons de formuler les solutions par problème spécifique, des solutions transversales aux deux (02) problèmes et des solutions d'ordre général.

- ✓ Des solutions proposées pour corriger le non respect des principes de management de la qualité

Nous avons lié le problème spécifique n°1 à l'ignorance des enjeux de la démarche qualité.

La solution à ce problème passe par :

- l'intégration systématique des thématiques « management de la qualité » en général ou « démarche qualité » et « normes de qualité » en particulier dans tous les cursus d'enseignement pour les étudiants et les sessions de

- formation des agents de l'Etat (renforcement des capacités, recyclage, perfectionnement, ... etc.);
- l'indexation des accessoires de salaire au rendement et à la performance des agents pour une meilleure mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (GAR);
- le recrutement d'agents qualifiés.
  
- ✓ Des solutions proposées pour améliorer les prestations et promouvoir la démarche qualité

La cause retenue pour ce problème est l'absence de « feed-back » des usagers pour exiger un service public de qualité. Pour lever ce problème, il faudra notamment :

- désigner un point focal chargé des relations avec les usagers à la DRH. Sa mission sera surtout de faire l'écho des usagers auprès de la DRH ;
- élaborer et vulgariser les manuels de procédures à l'attention des usagers de la DRH ;
- consacrer le droit à l'information de l'utilisateur et veiller à ce que les conditions de sa jouissance soient effectives. Et à cet effet, la DRH est tenue de leur en fournir autant qu'ils exprimeraient le désir de l'information ;
- la mise à disposition des usagers des boîtes à suggestion ou un registre pour recueillir leurs avis;
- réaliser des enquêtes de satisfaction des usagers ;
- sensibiliser les usagers et les fonctionnaires sur les principes de bonne gouvernance.

✓ Des solutions transversales aux deux (02) problèmes spécifiques

Ce sont des mesures devant favoriser l'appropriation de la démarche qualité au sein de la DRH d'une part et concourir d'autre part au succès du système de management de la qualité à promouvoir. Il s'agit de :

- sensibiliser les agents sur le contenu et les objectifs du service public ;
- introduire dans le projet de statut des agents de l'Etat, les critères concrets et mesurables de motivation et de performance ;
- promouvoir le partenariat public-privé étant entendu que la démarche qualité est mieux ancrée dans le secteur privé;
- promouvoir une société civile dynamique afin de faire réaliser les projets dans le délai imparti et avec efficience.

✓ Des solutions d'ordre général

Au plan administratif

Comme toute réforme, l'appropriation de la démarche qualité et son intégration à la DRH doivent se faire dans une approche respectant les principes d'une gestion axée sur les résultats tels que :

- la définition claire et précise des objectifs et des résultats ;
- la planification stratégique des actions ;
- le suivi et l'évaluation des actions.

Au plan professionnel

Ce sont des obligations devant guider l'action publique et auxquelles tous les acteurs doivent se soumettre. Il s'agit principalement de :

- a- l'efficacité et de l'efficience ;
- b- la proximité ;
- c- la rapidité ;

- d- la souplesse ;
- e- la délégation et la subsidiarité ;
- f- la responsabilisation.

Par ailleurs, certains piliers doivent être pris en compte.

La démarche qualité, dans l'environnement qui est celui de l'administration de la DRH doit être considérée comme une dynamique de changement. Vu comme tel, il importe de baliser le processus de la conduite de la démarche qualité tant en amont, en cours qu'en aval de celle-ci pour soutenir l'ensemble des activités qui seront menées dans ce cadre. Lesdits piliers sont :

- l'ancrage dans les faits et transparence ;
- l'écoute et la participation ;
- la mise en responsabilité et en capacité d'agir.

Ces piliers et leurs implications sont résumés dans le tableau ci-dessous. Il s'agit de relever, par piliers, les attitudes à promouvoir pour une plus grande efficacité de la mise en œuvre de la démarche qualité.

**Tableau n° 13 : Les piliers fondamentaux et leurs différentes implications dans la démarche qualité**

<b>PILIER FONDAMENTAUX</b>	<b>IMPLICATIONS DES PILIER FONDAMENTAUX</b>
<p>Ancrage dans les faits et la transparence</p>	<p>C'est une exigence conforme à l'un des huit (8) principes du management de la qualité à savoir le 7ème principe : « Approche factuelle pour la prise de décision ».</p> <p>Par rapport à ce pilier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les autorités sont tenues de justifier leurs décisions à partir des faits concrets et données fiables et être en mesure de les démontrer ;</li> <li>- les usagers sont tenues, en cas de besoin, de motiver leurs préoccupations par des faits concrets et données fiables et être en mesure de les démontrer ;</li> <li>- les usagers ont droit à l'information et l'accès ne peut en aucun cas être assujéti à des formalités de nature à enfreindre à l'exigence de transparence. Et à cet effet, les autorités sont tenues de leur en fournir autant qu'ils exprimeraient le désir de l'information.</li> </ul>
<p>Ecoute et participation</p>	<p>Cette implication est en adéquation totale avec les principes n°1 « Ecoute client », n°3 « Implication du personnel » et n°8 « Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs » du management de la qualité.</p> <p>Sur la base de ce pilier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le service de relation avec les usagers doit systématiquement être mis en place. Sa mission ne sera pas seulement de « faire appliquer » les règles et procédures, mais surtout d'être l'« oreille » et l'« œil » des usagers auprès de la DRH.</li> <li>- les usagers ou leurs représentants doivent, par eux-mêmes, faire connaître leurs préoccupations et veiller à leur prise en compte. Ils doivent également « aider » l'administration à identifier des solutions efficaces aux difficultés qui sont les siennes.</li> </ul>
<p>Mise en responsabilité et capacité d'agir</p>	<p>Il s'agira :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour le personnel en service à la DRH (autorité, cadres de tout niveau, agents d'exécution, ouvriers) de répondre des actes posés et d'en assumer pleinement les implications y afférentes.</li> <li>- les décideurs de concéder la « main libre » aux collaborateurs à divers niveaux pour en retour exiger des comptes.</li> </ul>

**Source:** Enquête de terrain, juin 2014

En outre, il faut retenir certains principes liés à la gestion quotidienne des affaires publiques et du management des organisations quelle qu'elles soient à savoir les principes de bonne gouvernance que sont :

- l'obligation de rendre compte ;
- la transparence ;
- la réceptivité ;
- la prospective ;
- la simplicité ;
- la primauté du droit ;
- l'esprit de travailler dans la neutralité.

Il faut ajouter à ces principes, ceux énumérés ci-dessus au niveau des solutions au plan professionnel.

### **B- Propositions de conditions de mise en œuvre**

Nous aborderons les conditions par solution proposée pour chaque problème spécifique.

**Tableau n° 14: Conditions pour la mise en œuvre des approches de solutions au problème spécifique n°1**

<b>PROBLEME</b>	<b>APPROCHES DE SOLUTIONS</b>	<b>CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE</b>
Non respect des principes de management de la qualité	1- Intégration systématique des thématiques « management de la qualité » en général ou « démarche qualité » et « norme de qualité » en particulier dans tous les cursus d'enseignement pour les étudiants et les sessions de formation des agents de l'Etat (renforcement des capacités, recyclage, perfectionnement, etc.)	Elaborer une politique de la qualité à la DRH
	2- Recrutement des agents qualifiés dans le domaine de gestion de la qualité	Mise à disposition effective et à temps de crédits de recrutement
	3- Indexation des accessoires de salaire au rendement et à la performance pour répondre aux normes de la GAR	Instauration d'un véritable système d'évaluation et de gestion des performances

**Source :** Enquête de terrain, juin 2014

**Tableau n° 15 : Conditions pour la mise en œuvre des approches de solutions au problème spécifique n°2**

PROBLEME	APPROCHES DE SOLUTIONS	CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE OU RECOMMANDATIONS
Existence d'obstacle à la promotion de la démarche qualité	1- Désigner un point focal chargé des relations avec les usagers à la DRH. Sa mission sera surtout d'être l'écho des usagers auprès de l'administration.	- disposer de ressources humaines formées pour la thématique. - disposer d'un projet qualité
	2- Elaborer et vulgariser les manuels de procédures à l'attention des usagers de la DRH.	Impliquer étroitement les parties prenantes (usagers internes et externes, services publics ou personnes ressources tant à l'interne qu'à l'externe) dans la rédaction de ces manuels
	3-Rendre officiel le droit à l'information de l'utilisateur et veiller à ce que les conditions de sa jouissance ne soient effectives	-prise d'un arrêté ou d'une note de service par les autorités pour consacrer le droit. -sensibilisation des acteurs
	4-Mettre des boîtes à suggestion ou registre à la disposition des usagers	Confectionner les boîtes à suggestions ou les registres et les placer à la DRH.
	5-Réaliser des enquêtes périodiques de satisfaction des usagers	Identifier un cabinet et lui confier la réalisation de l'enquête afin d'appliquer les propositions.
	6-Mettre en place des cercles de qualité	Prise d'un arrêté ou d'une note de service pour l'instituer.

Source : Enquête de terrain, juin 2014

## **CONCLUSION GENERALE**

La réforme de l'administration demeure au Bénin un objectif capital des différents gouvernements. Dans cette optique, le changement des méthodes de travail devient nécessaire. Dans ce sens, de nouveaux outils de gestion qui ont fait leur expérience dans le secteur privé s'introduisent progressivement dans la gestion publique avec des fortunes diverses.

La finalité de l'action de l'agent de l'Etat étant de rendre un service public de qualité aux usagers, les programmes doivent dorénavant privilégier la satisfaction des usagers à chaque étape du processus et les amener à être partie prenante de l'action administrative. Il s'agit là du but de la démarche qualité.

Dans ce cadre, des concertations sur la qualité du service public devraient être érigées en règle dans nos administrations. Il faut donc que la réforme s'ouvre aux nouveaux outils de gestion et que le processus prend corps avec l'appui des autorités au plus haut niveau de décision.

Aujourd'hui, la mondialisation des économies et les exigences démocratiques de plus en plus pressantes des populations ont fini par imposer une nouvelle forme d'administration des affaires publiques: redéfinition du rôle de l'Etat, recherche de la transparence, de l'efficacité et de la prise en compte des avis des bénéficiaires.

Il convient donc de rapprocher l'administration des citoyens et leur fournir des services de qualité car d'une part, les exigences des citoyens/usagers/contribuables se sont accrues. Ils acceptent alors de moins en moins d'être traités en « administrés » et entendent l'être bien davantage en « clients » voir en « rois ». D'autre part, et surtout, nos services publics, particulièrement ceux qui sont gérés directement par l'État, souffrent de nombreuses faiblesses d'organisation et de fonctionnement.

Des observations qui précèdent, nous pouvons dire que les enjeux d'une démarche qualité nécessitent pleinement un engagement fort des autorités.

Elle est un outil dont la mise en place nécessite du temps car il s'agit d'un changement dans la gestion quotidienne de l'administration. Elle nécessite en permanence des moyens et les résultats seront observables dans la durée.

Le souci de notre étude est de contribuer d'une part à l'amélioration de la qualité du service public produit par la DRH et d'autre part avancer des approches de solutions et formuler des recommandations en vue de l'introduction de la démarche qualité en son sein afin qu'elle serve de levier pour sa généralisation au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

Il importe donc de faire de la DRH, une administration à l'écoute des problèmes des usagers/citoyens et les traiter afin d'obtenir des gains majeurs de la performance en terme de coût et de temps.

Au regard des solutions et des conditions de mise en œuvre préconisées qui vont dans le sens de la mise en œuvre de la démarche qualité, nous pouvons affirmer que la DRH dispose des propositions lui permettant de s'engager dans une réforme orientée sur le management de la qualité. Pour qu'il en soit ainsi, la démarche à engager doit être portée par la hiérarchie supérieure qui doit accorder son soutien à l'initiative afin de faciliter et d'obtenir l'adhésion totale de l'ensemble des ressources humaines.

Enfin, la qualité des services publics étant au cœur des réformes, il s'avère important que la démarche qualité trouve une place de choix afin d'obtenir auprès des citoyens une satisfaction totale des prestations publiques.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES GENERAUX

- 1- CHEVALIER, G. (2013) : *La qualité publique durable*, Paris, édition LEXITIS, 256p
- 2- GIESEN, E. (2008) : *Démarche qualité et norme ISO 9001*, Marseille, IRD éditions, 179p.
- 3- HENRI, A., SAUVIAT C. et SCARAMUZZA M. (2003) : *Organiser et développer l'entreprise*, collection Géode, Paris, édition Foucher, 216p.
- 4- PETERS, B. G., et SAVOIE, D. J., (2001) : *La gouvernance au XXe siècle : revitaliser la fonction publique*, Québec, éditions PUL, 344p.
- 5- ROBBINS, S. et DECENZO, D., (2006) : *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques*, collection nouveaux horizons, Paris, édition Pearson Education, 523p.

### MEMOIRES

- 1- BEAU, J., BLANCHE, F., GARCIN, M. et MORICE, F., (2005) : *Démarche qualité et satisfaction du public*, Diplôme de conservateur de bibliothèque, ENSSIB.
- 2- DONOU, R., (2012) : *Contribution à l'amélioration de la gestion des services communaux: cas de la commune de Klouékanmè*, Diplôme d'Administrateur/MSP, ENAM/Cycle II.
- 3- HOUEDE F. A., (1999) : *Une nouvelle fonction publique béninoise pour un meilleur service à l'usager*, Diplôme de Technicien Supérieur, ENAM/Cycle I.
- 4- KPEHOUNTON, T., R. (2011) : *La démarche qualité au MJSL : Défis et Enjeux*, Diplôme de Master Professionnel, GRH, PIGIER.
- 5- MEKNI, S. (2013) : *Les préalables pour réussir la mise en œuvre d'une démarche qualité dans le service public*, Licence Appliquée en Management intégré.

## **TEXTES REGLEMENTAIRES**

- 1- Décret 2012-540 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique.
- 2- Arrêté n°685/MESRS/DC/SGM/CTJ/DRH/SA du 06 décembre 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH.

## **AUTRES DOCUMENTS**

- 1- La réforme administrative au Bénin, Ministère du Travail et de la Fonction Publique, Document-cadre, 2000.
- 2- Mouhamadou Lamine Diallo, « Nouvelle conception de la Fonction publique : Nouveaux objectifs, nouvelles missions, nouveaux champs d'intervention, nouvelles obligations et nouvelles responsabilités », Conférence tenue à Cotonou au Bénin (2001).
- 3- Charte africaine sur les valeurs et les principes du service public et de l'administration, adoptée par la XVIème session ordinaire de la Conférence de l'union tenue à Addis-Abeba, en Ethiopie, le 31 janvier 2011.

## **SITES WEB**

- 1) <http://www.archivistes-experts.fr>
- 2) [www.hccaf.tn/fra](http://www.hccaf.tn/fra)
- 3) [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

**ANNEXES**

## QUESTIONNAIRE POUR LA REDACTION DU RAPPORT DE FIN DE STAGE PROFESSIONNEL (MASTER MSP)

### I- IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

1. Direction/Service : .....

2. Sexe : M  F

3. Statut :

Agent Permanent de l'Etat

Agent Contractuel de l'Etat

Stagiaire

4. Poste/Fonctions/Corps :

a. Directrice

b. Chef de service

c. Chef de division

d. Collaborateur

### II- CONNAISSANCES DU CONCEPT « DEMARCHE QUALITE »

1. Avez-vous entendu parler de « Démarche qualité » ?

OUI  NON

Si oui, dites – nous à quelle occasion :

Vie professionnelle  Vie académique

2. Avez-vous entendu parler de « Norme de qualité » ?

OUI  NON

Si oui, dites – nous à quelle occasion :

Vie professionnelle  Vie académique

3. Avez-vous entendu parler de la « Norme ISO 9001-2008 » ?

OUI

NON

Si oui, dites – nous à quelle occasion :

Vie professionnelle

Vie académique

4. Au sein de votre service, existe-t-il des actions ou mesures de nature à fournir et à garantir aux usagers une prestation de qualité ?

OUI

NON

Si oui, citez-en quelques unes.

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

Parmi les deux causes ci-dessous, Cochez celle qui vous parait le plus susceptible d'entraîner le non respect des principes de management :

- Méconnaissance des principes de management :

- Ignorance des enjeux de la démarche qualité :

### III- INSTAURATION D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE » A LA DRH

5. La DRH a-t-elle commandité une fois au moins, une étude d'impact de ses actions au profit des usagers ?

OUI

NON

J'ignore

Si oui, les usagers étaient –ils satisfaits des prestations de votre de la DRH ?

OUI

NON

Si non, quelles sont les mesures correctives prises pour combler ce vide?

.....  
.....

6. Quels sont, selon vous, les obstacles majeurs à la culture d'un service public de qualité. Selon leur gravité, noter de 10 à 1 les obstacles ci-dessous mentionnés (éviter de donner une note identique à deux obstacles) :

N°	Obstacles	Note
1	Politisation	
2	Absence d'objectifs	
3	Absence de Motivation	
4	Absence de Planification	
5	Mal gouvernance	
6	Clientélisme	
7	Passivité ou silence des clients/usagers	
8	Incompétence	
9	Corruption	
10	Impunité	
11	Autres	

7. Etes-vous favorable à un système de management de la qualité à la DRH?

OUI

NON

Justifiez votre réponse ?.....

.....

8. Etes – vous favorable à une appréciation périodique de vos performances par les usagers ?

OUI

NON

9. Que suggérez –vous pour améliorer la qualité du service rendu à la DRH ?

.....

Merci pour vos réponses et contributions

## Guide d'entretien avec les usagers du MESRS

Bonjour Madame/Monsieur,

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

Je suis en train de rédiger mon mémoire de fin de formation dont le thème est : «Contribution à l'introduction de la démarche qualité à la DRH/MESRS». Vous avez été identifié comme une personne ressource susceptible de me fournir des informations utiles et contribuer ainsi à la réalisation dudit mémoire.

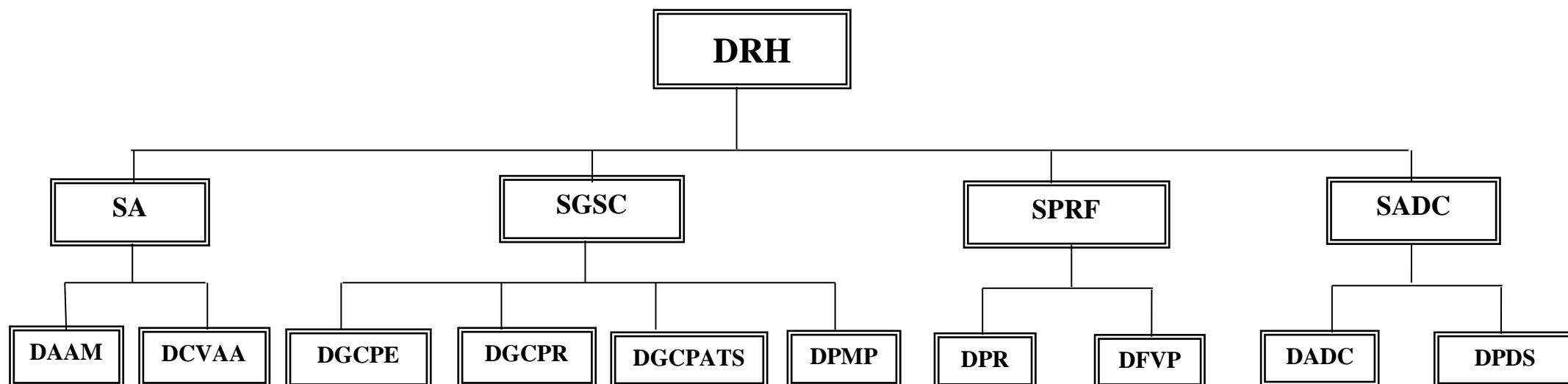
L'échange que je souhaite avoir avec vous me permettra de cerner les axes sur lesquels il faut agir pour améliorer le service qui vous est rendu à la DRH.

Je vous prie de répondre sans ambages à ce questionnaire

- 1- Que pensez-vous des prestations de la DRH?
- 2- Avez-vous déjà faire des réclamations à la DRH ?
- 3- Quels sont les problèmes que vous rencontrez dans la gestion de votre carrière?
- 4- Pensez-vous que la DRH peut mieux faire ?
- 5- Si oui, en faisant quoi?

Merci !

## ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (DRH)



### LEGENDE

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**SA** : Secrétariat Administratif

**SGSC** : Service de la Gestion et du Suivi des Carrières

**SPRF** : Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation

**SADC** : Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux

**DAAM** : Division des Affaires Administratives et du Matériel

**DCVAA** : Division du Classement, de la mise à jour et de la Ventilation des Actes Administratifs

**DGCPE** : Division de la Gestion des Carrières du Personnel Enseignant

**DGCPR** : Division de la Gestion des Carrières du Personnel de Recherche

**DGCPATS** : Division de la Gestion des Carrières du Personnel Administratif Technique et de Service

**DPMP** : Division des Positions et Mouvements du Personnel

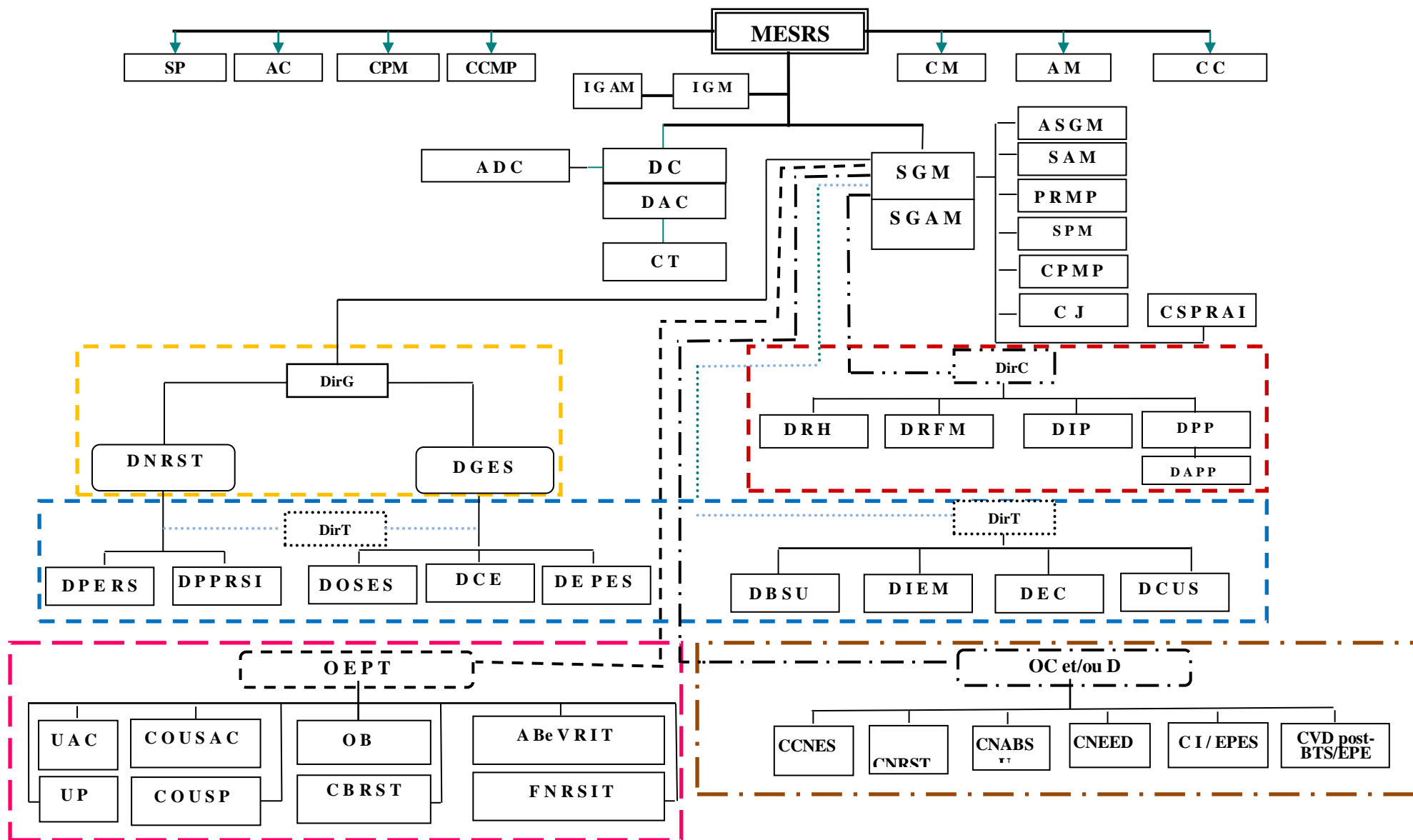
**DPR** : Division de la Planification et du Recrutement

**DFVP** : Division de la Formation et de la Valorisation Professionnelle

**DADC** : Division des Affaires Disciplinaires et du Contentieux

**DPDS** : Division de la Promotion du Dialogue Social

**ORGANIGRAMME DU MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)**



## **LEGENDE**

**MESRS** : Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

**SP** : Secrétariat Particulier

**AC** : Attaché de Cabinet

**CPM** : Chargé du Protocole du Ministère

**CCMP** : Cellule de Contrôle des Marchés Publics

**CM** : Chargé de Mission

**AM** : Assistant du Ministre

**CC** : Cellule de Communication

**IGM** : Inspection Générale du Ministère

**IGAM** : Inspection Générale Adjoint du Ministère

**DC** : Directeur de Cabinet

**DAC** : Directeur Adjoint de Cabinet

**ADC** : Assistant du Directeur de Cabinet

**CT** : Conseillers Techniques

**SGM** : Secrétaire Général du Ministère

**SGAM** : Secrétaire Général Adjoint du Ministère

**ASGM** : Assistant du Secrétaire Général du Ministère

**SAM** : Secrétariat Administratif du Ministère

**PRMP** : Personne Responsable des Marchés Publics

**SPM** : Service du Protocole du Ministère

**CPMP** : Commission de Passation des Marchés Publics

**CJ** : Cellule des Affaires Juridiques et du Contentieux

**CSPRAI** : Cellule Sectorielle de Pilotage de la Réforme Administrative et Institutionnelle

**DirC** : Directions Centrales

**DRFM** : Directeur des Ressources Financières et du Matériel

**DPP** : Directeur de la Planification et de la Prospective

**DAPP** : Directeur Adjoint de la Planification et de la Prospective

**DRH** : Directeur des Ressources Humaines

**DIP** : Directeur de l'Informatique et du Pré-Archivage

**DirG** : Directions Générales

**DNRST** : Directeur National de la Recherche Scientifique et Technologique

**DGES** : Directeur Général de l'Enseignement Supérieur

**DirT** : Directions Techniques

**DBSU** : Directeur des Bourses et Secours Universitaires

**DIEM** : Directeur des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance

**DEC** : Directeur des Examens et Concours

**DCUS** : Directeur de la Coopération Universitaire et Scientifique

**DPERSI** : Directeur de la Programmation et de l'Évaluation de la Recherche Scientifique et de l'Innovation

**DPPRSI** : Directeur du Partenariat et de la Promotion de la Recherche Scientifique et de l'Innovation

**DOSES** : Directeur de l'Organisation et du Suivi de l'Enseignement Supérieur

**DCED** : Directeur du Contrôle et des Equivalences de Diplômes

**DEPES** : Directeur des Établissements Privés d'Enseignement Supérieur

**O E P T** : Organismes et Établissements Publics sous Tutelle

**ABeVRIT** : Agence Béninoise de Valorisation des Résultats de la Recherche et de l'Innovation Technologique

**CBRST** : Centre Béninois de la Recherche Scientifique et Technique

**FNRSIT** : Fonds National de la Recherche Scientifique et de l'Innovation Technologique

**OB** : Office du Baccalauréat

**COUS-AC** : Centre des Œuvres Universitaires et Sociales d'Abomey – Calavi

**COUS-P** : Centre des Œuvres Universitaires et Sociales de Parakou

**UAC** : Université d'Abomey–Calavi

**UP** : Université de Parakou

**OC et/ou D** : Organes Consultatifs et ou Délibératifs

**CCNES** : Conseil Consultatif National de l'Enseignement Supérieur ;

**CNRST** : Conseil National de la Recherche Scientifique et Technique ;

**CNABSU** : Commission Nationale des Bourses et Secours Universitaires ;

**CNEED** : Commission Nationale d'Étude des Equivalences de Diplômes ;

**CVD post-BTS / EPES** : Comité de Validation des Diplômes post-BTS délivrés par les établissements privés d'enseignement supérieur;

**CI / EPES** : Commission d'Inspection des établissements privés d'enseignement supérieur.

## TABLE DES MATIERES

	Pages
Identification du jury .....	i
Déclaration d'engagement du chercheur .....	ii
Dédicace.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des graphiques.....	vii
Résumé.....	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre premier : De l'état des lieux à la problématique la promotion de la culture du service public de qualité à la DRH.....	5
Section 1: Etat des lieux.....	6
<u>Paragraphe 1</u> : Les ressources humaines, financières et matérielles.....	6
A- Les ressources humaines.....	6
B- Les ressources financières et matérielles.....	9
<u>Paragraphe 2</u> : Les activités de la Direction des Ressources Humaines.....	10
A- Les pratiques classiques de la gestion des ressources humaines.....	11
1- <i>La gestion et le suivi des carrières</i> .....	11
2- <i>Le recrutement</i> .....	12
3- <i>La formation et la valorisation professionnelle</i> .....	12
4- <i>La planification</i> .....	13
5- <i>Les affaires disciplinaires et le contentieux</i> .....	13
B-Inventaire des atouts et des faiblesses.....	14
<u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique.....	15
<u>Paragraphe 1</u> : Choix et spécification de la problématique.....	15
A- Identification des problématiques possibles .....	15

<i>1- Regroupement des problèmes par centres d'intérêts.....</i>	<b>15</b>
<i>2- Présentation des problématiques possibles.....</i>	<b>17</b>
<b>B- Choix de la problématique d'étude.....</b>	<b>17</b>
<i>1- Nature et spécification de la problématique de l'étude.....</i>	<b>17</b>
<i>2- Justification et intérêt de l'étude.....</i>	<b>18</b>
<b><u>Paragraphe 2</u> : La détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....</b>	<b>23</b>
<b>A- Approches génériques.....</b>	<b>23</b>
<b>B- Les séquences de résolution de la problématique spécifiée.....</b>	<b>25</b>
<b>Chapitre deuxième : Du cadre théorique de l'étude, enquêtes aux conditions de mise en œuvre des solutions.....</b>	<b>26</b>
<b><u>Section 1</u> : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....</b>	<b>27</b>
<b><u>Paragraphe 1</u> : Cadre théorique de base de l'étude.....</b>	<b>27</b>
<b>A- Objectifs et hypothèses de l'étude.....</b>	<b>27</b>
<i>1- Objectifs de l'étude.....</i>	<b>28</b>
<i>2- Hypothèses de recherche.....</i>	<b>28</b>
<b>B- Revue de littérature.....</b>	<b>34</b>
<i>1- Clarification conceptuelle.....</i>	<b>34</b>
<i>2- Les étapes de mise en œuvre d'une démarche qualité.....</i>	<b>42</b>
<b><u>Paragraphe 2</u> : Méthodologie de l'étude.....</b>	<b>49</b>
<b>A- Approche opérationnelle.....</b>	<b>49</b>
<b>B- Approche théorique.....</b>	<b>52</b>
<b><u>Section 2</u> : Collecte, analyse des données, établissement du diagnostic et solutions.....</b>	<b>53</b>
<b><u>Paragraphe 1</u> : Enquêtes et vérification des hypothèses.....</b>	<b>53</b>
<b>A- Présentation des données de l'enquête.....</b>	<b>53</b>
<b>B- Vérification des hypothèses.....</b>	<b>59</b>
<b><u>Paragraphe 2</u> : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....</b>	<b>60</b>

<b>A- Approches de solutions.....</b>	<b>60</b>
<b>B- Propositions de conditions de mise en œuvre.....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>70</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>72</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>81</b>