



République du Bénin

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université d'Abomey-Calavi



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(ENAM)

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

OPTION :
MANAGEMENT

FILIERE :
MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

ANNEE ACADEMIQUE

2013-2014

SUJET

**CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DE LA GESTION
ADMINISTRATIVE DU BUREAU DU SHERPA AU BÉNIN**

Présenté par :
Rachidatou **ALIMI**

Tuteur de stage :

M. Lucien **AGBANDJI**,
Personne Ressource au Bureau du Sherpa

Directeur de mémoire :

M. Martin **DAVOH**,
Enseignant à l'ENAM.

Octobre 2014
Octobre 2014

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : **Rosaline WOROU HOUNDEKON**

VICE-PRESIDENT : **Jean-Yves Paul GANDEMEY**

MEMBRE : **Kouassi Antoine HOUNNOUGA**

**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

A ma très chère mère Fatimatou **ABOUBAKAR**, pour son affection et le soutien indéniabie qu'elle a consenti pour mon éducation et son esprit de sacrifice.

REMERCIEMENTS

Nous présentons nos sincères remerciements aux personnes qui ont contribué à la réalisation de la présente étude, en l'occurrence :

Monsieur Adrien AHANHANZO GLELE, Représentant Personnel du Président de la République au Conseil Permanent de la Francophonie à Paris,

Monsieur Martin DAVOH, enseignant à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (E.N.A.M.), qui, malgré ses multiples sollicitations, a consacré son temps à la direction du présent mémoire,

Monsieur Lucien AGBANDJI, tuteur de stage, pour sa contribution à notre formation pratique,

Messieurs et Mesdames, nos enseignants à l'ENAM, pour leur contribution à notre formation théorique,

Tous nos camarades, qui n'ont pas hésité à faciliter cette étude.

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACCT	:	Agence de la Coopération Culturelle et Technique
ACE	:	Agent Contractuel de l'Etat
Agecoop	:	Agence de la Coopération Culturelle et Technique
AOF	:	Attributions, Organisation et Fonctionnement
APE	:	Agent Permanent de l'Etat
CNPF	:	Commission Nationale Permanente de la Francophonie
CPF	:	Conseil Permanent de la Francophonie
CTF	:	Comité Technique de la Francophonie
OIF	:	Organisation Internationale de la Francophonie
SAF	:	Service Administratif et Financier
SHERPA	:	Représentant Personnel du Président de la République au Conseil Permanent de la Francophonie

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUE

TABLEAUX	TITRES	PAGES
1	Répartition des agents du Bureau du Sherpa par statut	21
2	Répartition des agents du Bureau du Sherpa par catégorie	
3	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	29
4	Tableau de bord de l'étude	35
5	Résultats liés au non fonctionnement des structures techniques	48
6	Résultats liés à l'inexistence de manuel de procédure	49
7	Résultats liés à l'absence d'une entité de gestion du personnel	49
8	Tableau de synthèse de l'étude	61
GRAPHIQUE 1	Pourcentage des agents du Bureau par catégorie	22

RESUME

Pour participer efficacement aux activités du Conseil Permanent de la Francophonie, le Président de la République béninois a institué le Bureau du Sherpa. Comme la plupart des administrations, cette institution a choisi de centrer ses objectifs sur des outils modernes de gestion tels que la gestion axée sur les résultats afin de se rendre plus performante. Ceci devrait donc passer par une réorganisation qui lui permettrait d'assurer la mission qui lui a été assignée. Cependant, certaines insuffisances ont été observées au niveau de la gestion administrative du Bureau du Sherpa. Ces difficultés dont les causes sont d'origines diverses, ne permettent pas à la structure d'atteindre les résultats escomptés. C'est ce qui justifie le choix du sujet de ce mémoire intitulé :

« **Contribution à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin** ».

L'état des lieux réalisé a permis de relever des problèmes dont les plus importants sont :

- ✚ le non fonctionnement des structures techniques conformément à l'organigramme du Bureau du Sherpa,
- ✚ l'inexistence des manuels de procédures,
- ✚ l'absence d'une entité interne de gestion du personnel.

L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration de la gestion administrative au sein de l'institution. Les objectifs spécifiques visés sont :

- ⇒ Analyser les pesanteurs politico-administratives qui empêchent le fonctionnement des structures techniques du Bureau du Sherpa ;
- ⇒ Examiner les raisons qui sous-tendent l'inexistence de manuel de procédure au sein du Bureau du Sherpa ;

Contribution à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin

- ⇒ Identifier les causes qui bloquent la gestion rationnelle du personnel du Bureau du Sherpa.

La méthodologie adoptée basée sur une approche théorique a permis de formuler des hypothèses et de les vérifier par des enquêtes de terrain. Ainsi, le diagnostic établi a confirmé les hypothèses formulées et des approches de solutions ont été proposées.

SOMMAIRE

Dédicace.....

Remerciements.....

Sigles et abréviations.....

Liste des tableaux.....

Résumé.....

Sommaire.....

Introduction.....

Première partie : Présentation de l'OIF et état des lieux du Bureau du Sherpa...

Chapitre I : Présentation de l'OIF et cadre institutionnel du Bureau du Sherpa.....

Section 1 : OIF et historique de la Francophonie au Bénin.....

Section 2 : Cadre Institutionnel du Bureau du Sherpa.....

Chapitre II : Diagnostic organisationnel et fonctionnel, Problématique et approche méthodologique.....

Section 1 : Diagnostic organisationnel et fonctionnel, problématique et clarification des concepts.....

Section 2 : Approche méthodologique.....

Seconde partie : Réalités et perspectives de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin.....

Chapitre I : Présentation, analyse des données de l'enquête et vérification des hypothèses

Section 1 : Présentation et analyse des résultats.....

Section 2 : Vérification des hypothèses et difficultés de l'étude.....

Chapitre 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre.....

Section 1 : Actions à caractère managérial.....

Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Conclusion.....

Références bibliographiques.....

Annexes.....

Table des matières.....

INTRODUCTION

Après la colonisation de certains royaumes et empires africains au début du XIX^{ème} siècle et suite à la balkanisation de l'Afrique en 1885 à Berlin (Allemagne), plusieurs pays de différentes obédiences linguistiques ont été créés. Ce n'est que vers la fin des années 50 et au début des années 60 que la plupart de ces pays ont acquis leur souveraineté nationale accablée par divers problèmes : instabilité politique, coups d'Etat itératifs surtout en ce qui concerne le Bénin, l'ex-Dahomey.

C'est dans ce climat d'instabilité et de perturbation d'ordre social et politique défavorisant toute action de coopération entre les colonies de la France que l'idée de création d'un creuset de collaboration dans des domaines spécifiques a germé au cours des années 70.

Ainsi, fût créée le 20 mars 1970 l'**Agence de la Coopération Culturelle et Technique [ACCT]** en vue d'insuffler une dynamique aux secteurs ne faisant pas partie des axes prioritaires de coopération pour un développement harmonieux. En effet, pour les initiateurs, le développement des pays africains ne se limite pas à l'agriculture et aux infrastructures, et son champ devra être élargi à la technologie et surtout à la culture dont la langue française est le vecteur de communication et de vivification de cette coopération.

La structure microscopique de coopération, l'ACCT a évolué dans le temps et dans l'espace dans une démarche de mutation de dénomination et d'adaptation aux nouveaux domaines d'intervention qui a nécessité la création des structures nationales au sein des peuples afin de mieux appréhender leurs problèmes quotidiens.

Ainsi, à l'instar de la plupart des autres pays ayant en partage le français ou d'adhésion, le Bénin a mis en place, et de façon progressive suivant la logique internationale, les structures de relai que sont la Correspondance Nationale, la

Commission Nationale Permanente de la Francophonie et le Bureau du Sherpa.

La présente étude se rapporte à cette dernière structure rattachée à la Présidence pour conseiller le Président de la République dans ses actions *developmentistes* (Jean Pierre Olivier de SARDAN, 1995), au sein de la famille francophone.

Mais force est de constater que depuis sa création en 1999, soit près d'une quinzaine d'années d'existence, le Bureau du Sherpa, bien que bénéficiant d'une personnalité juridique et jouissant d'une autonomie financière depuis 2007, souffre de dysfonctionnement qui sape la concrétisation de ses nobles missions.

Dès lors, cet état de fait amène à se poser la question de savoir : A quoi est due la bureaucratie au sein du Bureau du Sherpa?

C'est pour apporter un essai de réponse à un tel étonnement que nous avons choisi de réfléchir sur la « *Contribution à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin* ».

A cet effet, la réflexion est concentrée autour de deux parties à savoir :

- une première partie qui traite du cadre institutionnel et théorique de l'étude ; et,
- une seconde partie qui expose les résultats, les analyses et les vérifie avant d'aborder les suggestions soutenues par les conditions de mise en œuvre.

**PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE L'OIF ET ETAT DES
LIEUX DU BUREAU DU SHERPA**

CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'OIF ET CADRE INSTITUTIONNEL DU BUREAU DU SHERPA

Le présent chapitre met en relief l'OIF, la structure d'accueil du stage et traite du cadre institutionnel du Bureau du Sherpa.

SECTION I : OIF et historique de la Francophonie au Bénin

Cette section présente l'historique de l'OIF, le cadre physique du stage et les conditions de son déroulement.

PARAGRAPHE I : Aperçu sur l'OIF

Créée depuis 1970, la Francophonie a connu des évolutions, notamment au niveau de sa dénomination, de son organisation et de sa vision.

A- De l'ACCT à l'OIF

Sous l'impulsion de trois (03) Chefs d'Etats africains, en l'occurrence Léopold Sédar SENGHOR du Sénégal, Habib BOURGUIBA de la Tunisie et Hamani DIORI du Niger ainsi que du Prince Norodom SIHANOUK du Cambodge, vingt-et-un (21) représentants d'Etat et de Gouvernement ont signé à Niamey le 20 mars 1970 la Convention portant sur la création de l'Agence de Coopération Culturelle et Technique (ACCT) dénommée aussi « Agecoop ». Cette Agence, qui est une structure intergouvernementale, est bâtie autour de l'idée du partage d'une langue commune qu'est le Français. De même, elle a eu pour mission de promouvoir et de diffuser les cultures et les techniques en matière de formation des cadres de pays membres dont le Bénin.

En 1995, l'ACCT prend la dénomination de l'Agence de la Francophonie mais compte tenu de son statut exclusivement intergouvernemental, les Chefs d'Etat et de Gouvernements ont décidé, en cette année, au VI^{ème} Sommet de Cotonou de créer un poste de Secrétaire Général comme « Clef de Voûte » du système institutionnel francophone. Ce Secrétaire Général a été élu en 1997

au VII^{ème} Sommet de Hanoï au Vietnam en la personne de Monsieur Boutros-Boutros GHALI.

En 1998, la Conférence Ministérielle, réunie à Bucarest en ROUMANIE, a pris acte de la nouvelle appellation « *Organisation Internationale de la Francophonie* », (OIF) dont Monsieur Abdou DIOUF, ancien Président du Sénégal, est le Secrétaire Général depuis 2002. Ainsi, de nouvelles missions stratégiques de l'OIF ont été approuvées au X^{ème} Sommet tenu à Ouagadougou en 2004. La décision de parachever les réformes institutionnelles a été prise et la précision du cadre d'exercice des attributions du Secrétaire Général a été donnée. Enfin, la Conférence Ministérielle qui s'est tenue à Antananarivo en 2005 a adopté le 23 novembre de la même année la « *Charte de la Francophonie* » (cf. annexe).

L'OIF regroupe aujourd'hui 55 Etats et Gouvernements membres et 14 observateurs dont le dossier du 15^{ème} observateur, la Thaïlande est en étude. Les pays sont répartis sur les cinq Continents.

L'OIF mène des actions politiques, économiques, culturelles et de coopération susceptibles d'impulser aux pays membres en général, et ceux « en transition démocratique » en particulier, une nouvelle dynamique pour insuffler leur développement.

A cet effet, l'OIF réalise des actions suivant une feuille de route adoptée en 2004 et selon une programmation quadriennale. Les quatre axes stratégiques de son intervention et les domaines prioritaires sont:

1. Promouvoir la langue française ainsi que la diversité culturelle et linguistique;
2. Promouvoir la paix, la démocratie et les droits de l'Homme dans les pays membres;
3. Appuyer l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche;

4. Développer la coopération au service du Développement Durable et de la Solidarité.

Par ailleurs, une attention particulière est portée aux jeunes et aux femmes ainsi qu'à l'accès aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans l'ensemble des actions menées par l'OIF sur la base de programmes spécifiques.

La quintessence à retenir de chacun de ces axes se présente comme suit:

- Langue française, diversité culturelle et linguistique

La Francophonie veille sur le renforcement du français comme outil de communication et vecteur culturel sur le plan international, outil d'enseignement et comme support d'un dynamisme intellectuel, scientifique et novateur.

Elle associe cette action à son engagement en faveur du plurilinguisme en symbiose avec les grandes communautés linguistiques dans le monde.

- Paix, démocratie et droits de l'Homme

Une vie politique apaisée et la jouissance par les citoyens de tous les droits qui font partie de la *Déclaration de Bamako*¹ sont en effet indissociables du développement durable. Il en est de même pour la gestion des affaires publiques conformément aux principes de la bonne gouvernance qui est essentielle pour une redistribution plus équitable des ressources.

- Education, formation, enseignement supérieur et recherche

L'éducation, entendue au sens large, comme l'accès à l'autonomie et à l'information pour tous, commence par l'accès de tous les enfants à un cycle complet d'étude primaire sans disparité de sexe. Elle implique, dans une

¹ La Déclaration de Bamako est adoptée le 3 novembre 2000 par les Ministres et chefs de délégation des États et gouvernements des pays ayant le français en partage lors du «Symposium international sur le bilan des pratiques de la démocratie, des droits et des libertés dans l'espace francophone».

approche intégrée du primaire au supérieur, un enseignement et une formation donnant l'accès à l'emploi.

Dans ce cadre, la Francophonie appuie la conception de la politique d'éducation que servent ses objectifs et qui veillent à ancrer la langue française aux côtés de celles partenaires puis valoriser le potentiel de recherche des filières universitaires francophones.

- Développement Durable et Solidarité

Ce volet de la mission de la Francophonie se décline en plusieurs sous-axes à savoir :

- ▶ renforcer l'expertise nationale des Etats et Gouvernements membres à conduire le processus du développement national durable ;
- ▶ appuyer la gouvernance économique ;
- ▶ renforcer les capacités de conception et de mise en œuvre des stratégies et programmes de développement ;
- ▶ rechercher et concevoir les stratégies communes dans les grandes négociations internationales.

Ces quatre sous-axes sont étroitement liés à la capacité des Etats et Gouvernements à rendre compatible leur intégration à l'économie mondiale et la lutte efficace contre la pauvreté, élément central de leur stratégie nationale de développement durable. Dans ce cadre, l'action de la Francophonie s'appuie sur un espace de coopération décentralisée.

B- L'organisation de l'OIF

Pour assurer ses fonctions, l'OIF s'est dotée des institutions qui, conformément aux articles 2 à 7 de sa charte adoptée par la Conférence Ministérielle le 23 novembre 2005 à Antananarivo, sont les suivantes :

- ▶ La Conférence des Chefs d'Etats et de Gouvernements dénommée « Sommet » ;
- ▶ La Conférence Ministérielle de la Francophonie (CMF)

- ▶ Le Secrétariat Général de l'OIF ; et,
- ▶ Le Conseil Permanent de la Francophonie (CPF).

Ce dernier est l'instance chargée de la préparation et du suivi du Sommet. Le CPF est composé des Représentants Personnels dûment accrédités par les Présidents de République ou les Chefs de Gouvernements membres de l'OIF. Ils sont appelés "Sherpa".

Présidé par le Secrétaire Général qui se prononce sur ses propositions et qui le soutient dans l'exercice de ses fonctions, le CPF a pour missions de veiller à l'exécution des décisions prises par la CMF ; d'examiner les propositions de participation du Fonds Multilatéral Unique (FMU) et de l'exécution des décisions d'affectation ; d'examiner les rapports financiers et les précisions budgétaires de l'OIF ; d'amender et d'adopter l'ordre du jour provisoire de la CMF ; de présenter à la CMF le rapport sur l'instruction des demandes d'adhésions ou de modification de statut ; d'animer, de coordonner et d'arbitrer la vie de l'OIF en s'appuyant sur les différentes commissions mises à sa disposition comme la Commission Politique (CP), la Commission Economique (CE), la Commission de Coopération et de Programmation (CCP) et la Commission Administrative et Financière (CAF) ; chacune d'elles étant présidée par un représentant d'un Etat ou Gouvernement membre qu'il désigne sur proposition de la commission concernée ; et enfin, d'adopter le statut du personnel et le règlement financier.

PARAGRAPHE II : Historique de la Francophonie au Bénin

Il s'agit de donner un aperçu des structures de la Francophonie au Bénin.

A ce niveau, il est créé comme structures locales, la Correspondance Nationale de l'OIF (sans personnalité juridique ni autonomie). Cette fonction exercée jusqu'en 2006 par le Directeur du Cabinet du Ministère chargée de la Culture est aujourd'hui dévolue au Secrétaire Général de la Commission Nationale Permanente de la Francophonie, le Secrétariat Général (SG) de la

Commission Nationale Permanente de la Francophonie (CNPF) et le Bureau du Sherpa objet de la présente étude.

Au lendemain du VI^{ème} Sommet tenu à Cotonou du 03 au 05 Décembre 1995 sous la conduite de M. Adrien AHANHANZO GLELE, Président du Comité Technique de la Francophonie (CTF), le Président de la République a, suite au rapport sur le Sommet et ses acquis présentés par le Comité Technique d'Organisation, décidé de la création d'une structure permanente au Bénin. Cette structure dénommée Commission Nationale Permanente de la Francophonie (CNPF) créée en 1996 par le décret n° 96-386 du 04 septembre 1996 a pour mission de gérer les questions afférentes à la Francophonie de concert avec les ministères habilités selon la nature du dossier.

En 2006, le Président de la République a pris le Décret n°2006-260 du 06 juin 2006 portant nomination de M. Adrien AHANHANZO GLELE, alors Secrétaire Général de la CNPF, Correspondant National de l'OIF en qualité de Représentant du Président de la République (Sherpa) du Bénin au Conseil Permanent de la Francophonie à Paris et ceci sur proposition du tout premier Sherpa répondant au nom de Emile-Derlin ZINSOU, ancien Président de la République du Dahomey (actuelle République du Bénin) qui a été pendant toute sa mandature assisté par M. Adrien AHANHANZO GLELE. Ce décret a abrogé le Décret n°96-582 du 19 décembre 1996 portant nomination de M. Adrien AHANHANZO GLELE en qualité de Secrétaire Général de la Commission Nationale Permanente de la Francophonie et l'Arrêté n°171/MCAT du 11 octobre 2001 portant nomination du Correspondant National de l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie (AIF).

En 2007, le Décret n°2007-529 du 02 novembre 2007 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Bureau du Représentant Personnel du Président de la République (Sherpa) au Conseil Permanent de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) a déterminé le cadre

juridique du Bureau. En effet, en raison de ses charges politiques, autant au Bénin qu'en France, parce que Président des Sherpas sur requête du Président français Chirac, le 1^{er} Sherpa, le Président ZINSOU n'a pu avoir le temps de faire prendre les textes réglementaires pour le fonctionnement du Bureau du Sherpa au Bénin.

En vertu du Décret n°2012-243 du 13 août 2012 portant A.O.F du Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine et des Béninois de l'Extérieur, il est, conformément à l'article 83, créé la direction de la Francophonie qui selon le même texte est responsable des questions relatives à l'Organisation Internationale de la Francophonie.

En application du Décret précédent, le Décret n°2013-161 du 02 avril 2013 est consacré entre autres à la nomination du nouveau Secrétaire Général de la Commission Nationale Permanente de la Francophonie répondant au nom de M. le Professeur Adolphe Codjo KPATCHAVI.

SECTION II : Cadre institutionnel du Bureau du Sherpa

Il s'agira d'aborder d'une part le cadre réglementaire et d'autre part l'organisation et le fonctionnement du Bureau du Sherpa.

PARAGRAPHE I : Cadre réglementaire

Cette rubrique éclairera sur les décrets et décisions pris pour l'organisation et le fonctionnement du Bureau.

A. Le décret n°2006-260 du 06 juin 2006 et le décret n° 2007-529 du 02 novembre 2007.

Le Décret n° 2006-260 du 06 juin 2006 comporte la nomination de Monsieur Adrien AHANHANZO GLELE, en qualité de Secrétaire Général de la Commission Permanente de la Francophonie et Représentant Personnel du Président de la République du Bénin au Conseil Permanent de la Francophonie à PARIS. Le Décret N°2007-529 du 02 novembre 2007 quand à

lui porte création, attributions, organisation et fonctionnement du Bureau du Représentant Personnel du Président de la République (Sherpa).

Ce décret qui comporte 23 articles, est réparti sur cinq chapitres.

Le chapitre I a abordé le principe de la création et a explicité les missions du Bureau du Sherpa. Ces missions consistent à assister le Président de la République dans tous les domaines d'intervention du Conseil Permanent de la Francophonie et de participer aux activités dudit Conseil.

Selon l'article 1^{er} du Décret n°2007-529 du 02 novembre 2007 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Bureau du Représentant Personnel du Président de la République (Sherpa) au Conseil Permanent de l'Organisation Internationale de la Francophonie, le Bureau du Sherpa est une structure à caractère administratif dotée *de la personnalité juridique et de l'autonomie financière*.

Appelé « Sherpa » et dûment accrédité auprès de l'OIF, le Représentant Personnel du Chef de l'Etat est placé sous l'autorité directe du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement.

Le chapitre II traite de l'organisation et du fonctionnement du Bureau du Sherpa à travers les entités le composant. Ainsi un chef de cellule technique doit assurer la vie de ce bureau par l'entremise d'un conseil de coopération animé de concert avec les Secrétaires Permanents. Cette organisation devait être appuyée par un Chef de Service Administratif et financier, un Attaché de Cabinet et un Secrétaire Particulier rattachés tous au Sherpa.

Toutefois, l'article 9 précise qu'en plus des personnes susmentionnées, le Sherpa est habilité à associer des personnes ressources à ses initiatives.

Le chapitre III détermine les qualités de la personne du Sherpa en matière administrative, de connaissance de la Francophonie, d'intégrité et de moralité et précise qu'il bénéficie des mêmes avantages que les membres du Gouvernement.

Quant au chapitre IV, il détermine les ressources financières et leur régime de gestion.

Enfin, le chapitre V mentionne que les cadres de la Présidence de la République et de la Commission Nationale Permanente de la Francophonie accompagnent le Bureau du Sherpa.

B. L'arrêté interministériel et les décisions

Il est question de l'arrêté n°023/MEF/SHERPA/CAB/SGM/DGB/DEB/SOCA portant nomination de l'agent comptable et des décisions portant A.O.F du Bureau du Sherpa et nomination des Secrétaires Permanents des commissions. La décision N°09.B/Sh.018.SP du 01 janvier 2009 portant missions, attributions, organisation et fonctionnement des structures du Bureau du Sherpa, déclinée en 17 articles comprend trois (3) chapitres. Le premier chapitre détaille les missions et attributions des structures du Bureau du Sherpa que sont : la Cellule Technique, la Commission Politique, la Commission de Coopération et de programmation, la Commission des Affaires Administratives et Financières, la Commission des Affaires Economiques et du Conseil de concertation qui est une structure ad 'hoc au sein duquel doivent siéger le Chef, les Secrétaires permanents desdites commissions et les personnes ressources.

PARAGRAPHE II : Organisation et fonctionnement du Bureau du Sherpa

Le Bureau du Sherpa comprend :

- ✓ la Cellule Technique ;
- ✓ le Conseil de Concertation (Ad'hoc) ;
- ✓ les Commissions Permanentes ;
- ✓ le Service Administratif et Financier ;
- ✓ l'Attaché de Cabinet du Représentant Personnel du Chef de l'Etat ; et,
- ✓ le Secrétariat Particulier.

Sous l'autorité du Sherpa, la *Cellule Technique* est chargée des questions

politiques, économiques, de coopération et de programmation, des affaires administratives et financières. Elle est dirigée par un chef qui doit être un cadre de la catégorie A échelle 1 ayant au moins dix (10) ans d'expérience, nommé par arrêté du Président de la République sur proposition du Sherpa. Le Chef de la Cellule Technique est chargé de suivre les activités de l'ensemble des quatre (04) Commissions du CPF.

La Cellule Technique est chargée de travailler sur les dossiers techniques et sur toutes les questions inscrites à l'ordre du jour des Commissions ou des séances plénières du CPF.

Concernant le Conseil de Concertation, en tant que structure ad' hoc, il comprend le responsable de la Cellule Technique, les Secrétaires Permanents des Commissions et des personnes-ressources proposées par le Sherpa. Il se réunit toutes les fois que de besoin pour examiner les dossiers inscrits à l'ordre du jour des Commissions et des plénières du CPF. Ses travaux sont sanctionnés par un rapport et un relevé des recommandations à soumettre à l'appréciation du Président de la République avant toute session du CPF.

Le service administratif et financier est dirigé par un Chef de Service nommé par Arrêté conjoint du Sherpa et du Ministre chargé des Finances. Il s'occupe des activités relatives au budget et de la gestion de la carrière du personnel.

Le Secrétariat Particulier assure, sous l'autorité du Représentant personnel du Chef de l'Etat, le traitement du courrier, le pré-archivage des dossiers et la gestion du standard et de l'agenda du Sherpa.

Le cadre chargé des dossiers de la Francophonie à l'Ambassade du Bénin à Paris est de droit membre de la Cellule Technique du Bureau du Sherpa et le représente à toutes les réunions des Commissions Techniques du CPF auxquelles le Sherpa ne pourrait assister. Dans ce cas, des directives précises lui sont données par le Représentant Personnel du Chef de l'Etat et il lui rend compte des conclusions, résolutions et décisions des Commissions.

Le Sherpa a pour missions d'assister le Président de la République dans tous les domaines d'intervention du Conseil Permanent de la Francophonie (CPF) et de participer aux activités dudit Conseil.

Selon l'article 17 du Décret n°2007-529 du 02 novembre 2007, le Sherpa est nommé par le Président de la République par un décret pris en Conseil des Ministres. Pour accomplir ses missions, l'article 22 stipule que les cadres de la Présidence de la République, de la Commission Nationale Permanente de la Francophonie, du Ministère des Affaires Etrangères et de l'Ambassade du Bénin à Paris assurent l'accompagnement du Sherpa pendant cette période transitoire.

CHAPITRE II : DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET FONCTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

Les observations effectuées au Bureau du Sherpa ont permis de constater les difficultés que rencontre l'organisme, notamment dans sa gestion. Ce chapitre sera consacré, d'une part à la restitution des observations de stage et d'autre part à la description de l'itinéraire méthodologique.

SECTION I : Diagnostic organisationnel et fonctionnel, problématique et clarification des concepts

Cette section sera consacrée à la restitution des observations, au ciblage de la problématique et à la clarification des concepts.

PARAGRAPHE I : Etat des lieux

L'état des lieux est présenté sur la base d'un certain nombre de repères retenus et l'inventaire des atouts et faiblesses identifiés

A- Les repères d'observation

Il sera question de présenter les observations faites par centre d'intérêt et qui s'articulent autour :

- ✓ du cadre réglementaire,
- ✓ de la vision,
- ✓ des conditions de travail,
- ✓ de la gestion administrative du Bureau du Sherpa,
- ✓ de la gestion du personnel.

1. Le cadre réglementaire

Il est constitué par un ensemble de textes qui organise la création et l'organisation du Bureau du Sherpa. Il s'agit de :

- Décret N°2007-529 du 02 novembre 2007 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Bureau du Sherpa ;
- Décision N°09.B/Sh.018.SP du 22 janvier 2009 portant AOF du Bureau du Sherpa.

Conclusion séquentielle : Existence de cadre réglementaire au Bureau du Sherpa.

2. La vision

La vision permet de communiquer clairement les objectifs, de mobiliser et de motiver les gens pour son adoption.

En général, la vision est l'outil qui va influencer significativement la vie de l'organisation.

Aux termes des dispositions de l'article 4 du décret n°2007-529 du 02 novembre 2007 portant son AOF, le Bureau du Sherpa a pour missions d'assister le Président de la République dans tous les domaines d'intervention du Conseil Permanent de la Francophonie et de participer aux activités dudit Conseil.

Une étude de ces missions inscrites tant dans ce décret que dans la décision n°09.B/Sh.018.SP du 22 janvier 2009 portant son AOF ne permet pas d'appréhender la vision du Bureau du Sherpa. Nous pouvons donc déduire que le Bureau du Sherpa ne dispose pas de vision clairement définie et formalisée.

Conclusion séquentielle : Manque de vision clairement définie au Bureau du Sherpa.

3. Les conditions de travail

Les conditions de travail sont l'ensemble des éléments directement et indirectement reliés au travail et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non par l'organisme et désirable ou non par l'employé.

Ce qui intéresse essentiellement, quand on traite des conditions de travail, c'est de savoir si à un poste ou dans une structure, elles sont bonnes ou non, si elles s'améliorent ou si elles se détériorent.

L'expression « Conditions de Travail » se rapproche des expressions

«condition de vie au travail » et « qualité de vie au travail ». Elles englobent le cadre de travail ainsi que les matériels de travail.

a- Le cadre de travail

Il regroupe l'ensemble des bureaux et des locaux affectés à l'exploitation des services du Bureau du Sherpa. Il comprend le Bureau du Représentant Personnel, le Service Administratif et Financier (SAF), l'Attaché de Cabinet (AC) et le Secrétariat Particulier (SP).

D'une manière générale, nous avons observé non seulement que les bureaux sont insuffisants, mais ils sont aussi exigus, obligeant le personnel à être logé à l'étroit. Par exemple, le Bureau du Représentant Personnel n'offre pas d'espace suffisant pour contenir le matériel et l'équipement nécessaires pour l'exploitation du service. On y dénombre trois (03) chaises pour les visiteurs, un ensemble de bureau-directeur et un meuble de rangement.

Derrière le Bureau du Sherpa se trouve le Secrétariat Particulier ; ce qui est contraire au principe d'organisation des services qui exige que le Secrétariat soit placé à un endroit stratégique toujours avant celui du Responsable.

A cette insuffisance s'ajoute l'absence d'un local pour la conservation des archives au Bureau du Sherpa. Par ailleurs, il n'existe ni magasin convenable pour le stockage du matériel, ni parking pour les automobiles.

S'agissant des conditions hygiéniques, il est à noter qu'un effort est fait, car, avec l'aide de la Présidence de la République, le Bureau bénéficie des services d'un agent qui assure la propreté des bureaux, de la cour et de la devanture.

C'est dans ces infrastructures insuffisantes et exigües que le personnel travaille quotidiennement pour la réalisation des activités du Sherpa.

Conclusion séquentielle : les locaux du Bureau du Sherpa sont insuffisants et exigus.

b- Les matériels de travail

Il est constaté qu'au Bureau du Sherpa, les mobiliers de rangement, (armoires,

placards et étagères) sont insuffisants ou inexistantes dans la plupart des bureaux.

En ce qui concerne le matériel informatique, un effort est fait dans ce sens et il est observé que chaque bureau est doté d'un ordinateur complet connecté à l'Internet. Un contrat a été signé avec une société en charge de l'entretien desdits équipements.

Quant au matériel roulant, le Bureau du Sherpa dispose de deux véhicules depuis 2007. Un des deux véhicules est déjà sur cale. Le Bureau connaît des difficultés en matière de matériels roulants.

Malgré toutes ces insuffisances, il convient de signaler que tous les bureaux sont éclairés et munis d'interphone et de climatisation régulièrement entretenus.

Conclusion séquentielle : les matériels et mobiliers sont insuffisants au Bureau du Sherpa.

4. La gestion administrative du Bureau du Sherpa

La gestion administrative s'intéressera principalement à l'organisation et au fonctionnement du Bureau du Sherpa.

Nous avons observé au Bureau du Sherpa des irrégularités liées à son organisation et à son fonctionnement.

L'organigramme du Bureau du Sherpa comporte une Cellule Technique, quatre commissions et huit sous-commissions. Au cours du stage, il est constaté par exemple que la Cellule Technique n'est pas opérationnelle, une autre entité comme la division Matériel et Logistique n'est pas pourvue. Les Secrétariats Permanents des quatre commissions qui ne figurent pas dans le Décret portant AOF, ont été créés par décision N°09.B/Sh.018.SP du 01 janvier 2009.

En effet, au Bureau du Sherpa, il est remarqué que depuis 2007, le cœur de cette structure qu'est la Cellule Technique n'est pas encore opérationnelle.

Malgré les démarches menées pour la nomination d'un responsable, ce poste n'est pas encore pourvu.

Pour preuve, la coordination de la Cellule Technique est assurée par le Sherpa assisté du Secrétaire particulier et d'un cadre de l'Ambassade du Bénin en France.

Conclusion séquentielle : La Cellule technique et ses organes rattachés ne sont pas opérationnels.

Par ailleurs, l'inexistence d'un service ou division interne chargée de la gestion des ressources humaines entraîne l'absence des principaux outils de gestion qui permettent au responsable d'exercer efficacement ses tâches. Il s'agit essentiellement des fiches de poste dans tous les services.

Conclusion séquentielle : Absence d'une entité interne de gestion des ressources humaines au Bureau du Sherpa.

Le Bureau du Sherpa ne dispose pas de certains outils de travail, à savoir :

- ✓ le manuel de procédure administrative et financière ;
- ✓ le tableau de bord.

Cette situation ne permet ni de faciliter, ni de sécuriser le fonctionnement du Bureau du Sherpa.

Conclusion séquentielle : Inexistence de certains outils de travail notamment le manuel de procédure.

De même, le Bureau du Sherpa souffre d'une stratégie de communication interne pour permettre à tous les agents d'être au même niveau d'information, sur le sort réservé aux dossiers.

Conclusion séquentielle : Absence de stratégie efficace de communication interne.

De tout ce qui précède, **on peut conclure à un dysfonctionnement organisationnel du Bureau du Sherpa.**

5. La gestion des ressources humaines

Elle se rapporte essentiellement à la pratique :

- ☞ du recrutement,
- ☞ de l'avancement du personnel,
- ☞ de la formation du personnel,
- ☞ de l'appréciation du personnel.

a. La pratique de recrutement

Le recrutement est une pratique de la Gestion des Ressources Humaines qui vise à attirer les candidats qui possèdent les qualifications requises pour occuper les postes vacants ou offerts en tenant compte du principe profil/poste.

A ce jour, l'effectif du personnel du Bureau du Sherpa est de onze (11) agents répartis en deux grandes catégories : Agents Permanents de l'Etat (APE) et Agents Contractuels de l'Etat (ACE). Parmi cet effectif on compte : le Représentant Personnel, l'Attaché, le Chef Service Administratif et Financier, le Secrétaire Particulier et sept (7) autres agents administratifs comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°I : Répartition des agents du Bureau par statut

Statut	Effectif	%
APE	3	27
ACE	8	73
TOTAL	11	100

Source : Données d'enquête, Bureau du Sherpa, avril 2014

Lorsqu'on observe les effectifs du personnel, on constate par bloc organisationnel qu'il n'y a pas d'agents techniques.

Le personnel administratif du Bureau du Sherpa est composé des Agents Permanents de l'Etat (APE) et des Agents Contractuels de l'Etat (ACE). Ces agents se répartissent ainsi qu'il suit :

- ☞ les agents d'exécution courante que regroupent généralement les catégories E et D ;

Contribution à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin

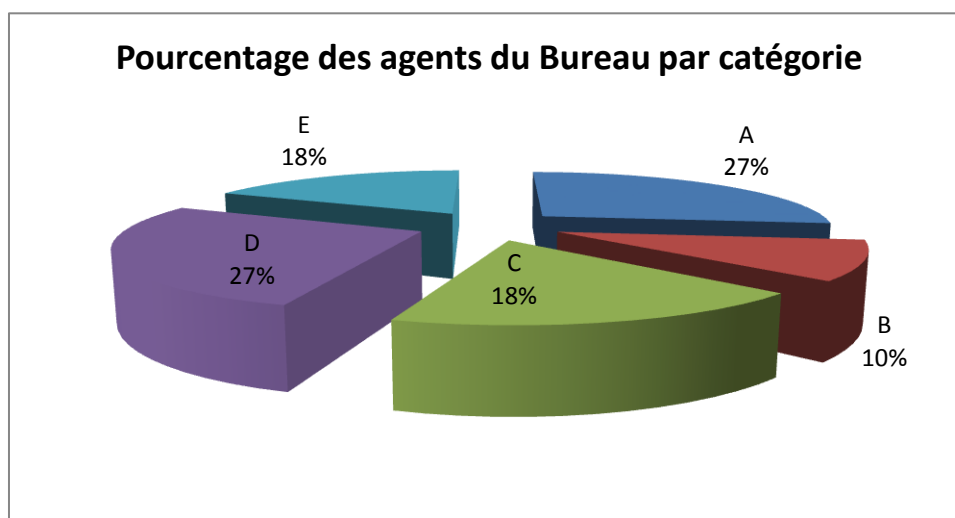
- ☞ les agents d'exécution spécialisée que regroupe la catégorie C ;
- ☞ les agents d'élaboration et d'application à un haut niveau que regroupe la catégorie B;
- ☞ les cadres de conception, de direction et de contrôle que constitue la catégorie A.

Tableau n°II: Répartition des agents du Bureau par catégorie

Catégories	Effectif	%
A	3	27
B	1	10
C	2	18
D	3	27
E	2	18
TOTAL	11	100

Source : Données d'enquête, Bureau du Sherpa, avril 2014

Graphique n°1 : Pourcentage des agents du Bureau par catégorie



Source : Données d'enquête, Bureau du Sherpa, avril 2014

La coordination de la Cellule Technique repose essentiellement sur les catégories A (27%) et B (10%). L'animation de ses sous-commissions montre aussi que les effectifs sont insuffisants notamment en aide comptable, en gestionnaire de projets, en planificateurs et en gestionnaire des ressources humaines pour faire davantage profiter le Bénin des opportunités qu'offre

l'OIF à travers sa programmation quadriennale.

Conclusion séquentielle : Insuffisance de personnel au Bureau du Sherpa.

b. La pratique de l'avancement du personnel

L'avancement est consacré par les articles 56 et suivants du Statut Général des APE. On distingue deux types d'avancement à savoir l'avancement d'échelon et l'avancement de grade.

L'avancement d'échelon est le passage d'un échelon inférieur à l'échelon immédiatement supérieur. Il entraîne une incidence financière positive sur le traitement salarial du travailleur. Dans la pratique, les APE sont avancés de façon automatique tous les deux (2) ans, que l'agent ait un bon rendement ou non.

Il faut noter que les ACE du Bureau du Sherpa sont aussi avancés de façon automatique tous les deux ans.

La promotion ou avancement de grade est le passage d'un grade inférieur à un grade supérieur. Elle est subordonnée à l'établissement d'un tableau d'avancement par ordre de mérite soumis à l'examen d'une commission d'avancement de grade. Elle tient compte de la notation, du tableau d'effectifs et du tableau de péréquation des agents.

Par ailleurs, la pratique de gestion des mouvements du personnel regroupe un ensemble d'activités telles que la gestion des positions des agents (activité et exceptionnelle), les avancements d'échelons et de grade et la mobilité interne (affectation et mutation) des agents.

La gestion des mouvements (affectation et mutation) du personnel est assurée par le Chef du personnel de la Présidence.

Il est constaté qu'au Bureau du Sherpa, en matière de Gestion des Ressources Humaines, le Service Administratif et Financier ne dispose pas de données sur les différents mouvements du personnel. Un coup d'œil sur les dossiers du personnel a permis de constater que les titres pour un suivi régulier des congés n'y figurent pas. De plus, d'autres documents renseignant sur la ponctualité, l'absentéisme, les félicitations, etc. des agents ne font pas objet de suivi.

Conclusion séquentielle : Absence de suivi de la mobilité interne des agents du Bureau du Sherpa.

c. La pratique de la formation du personnel

La formation est un moyen pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à une évolution technique et professionnelle.

Le plan de formation est l'un des éléments de la politique d'ensemble de l'entreprise. Il fait partie des axes stratégiques. C'est bien en fonction de la mission et des objectifs de l'organisation qu'elle doit se doter des compétences effectives dont elle aura besoin. Elle est donc un document dans lequel on trouve la volonté exprimée par la Direction et engageant toute l'organisation en matière de formation. Malgré, l'importance de cet outil managérial, il fait défaut au Bureau du Sherpa.

En effet, il est constaté à travers la lecture des figures ci-dessus que le Bureau du Sherpa dispose de peu de cadre (27%) contre 73% d'agents d'exécution. Ces agents n'ont, pour la plupart, presque jamais connu de recyclages planifiés sur un certain nombre d'années dans leur domaine de compétence.

Conclusion séquentielle : Absence de pratique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) des agents au Bureau du Sherpa.

d. La pratique d'appréciation du personnel

Dans l'administration publique béninoise, le système d'évaluation de l'agent public repose sur la notation et est consacré par les dispositions de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.

Au Bureau du Sherpa, le système d'évaluation du personnel en usage, est celui de la notation institué par les dispositions de la loi n°86-013 du 26 février 1986.

La pratique d'évaluation du personnel se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un certain

nombre de critères qui sont : les aptitudes professionnelles ; la qualité de l'agent ; la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées. La notation est une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères liés aux aptitudes professionnelles, aux qualités de l'agent, à la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.

Au Bureau du Sherpa, tous les agents font l'objet de l'appréciation chiffrée qui est suivie par le service du personnel de la Présidence de la République.

Conclusion séquentielle : Existence d'un système de suivi et d'évaluation du personnel.

A l'issue de ce diagnostic, il convient de faire la synthèse des observations en termes d'atouts et de problèmes.

B- Inventaires des éléments de l'état des lieux

Cette rubrique du travail sera consacrée à l'inventaire des atouts d'une part et à celui des problèmes d'autre part.

1. Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De la restitution des observations de stage, il se dégage comme atouts au Bureau du Sherpa, entre autres, les points suivants :

- * existence d'un cadre réglementaire nécessaire à l'accomplissement des missions au Bureau du Sherpa ;
- * existence de financement pour les activités du Bureau du Sherpa notamment sur le budget national ;
- * conditions matérielles de travail acceptables.

2. Inventaires des problèmes (faiblesses et menaces)

Le Bureau du Sherpa est confronté à plusieurs difficultés qui constituent ses problèmes. Ainsi identifiés, ils se résument à :

- * l'insuffisance du personnel ;

- * l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- * l'insuffisance et l'exigüité des bureaux ;
- * l'inexistence de local pouvant servir à la conservation des archives ;
- * l'insuffisance de mobiliers (armoires, placards, et étagères...)
- * l'insuffisance de matériel roulant ;
- * la non fonctionnalité de certains organes prévus par l'organigramme du Bureau ;
- * l'inexistence d'une stratégie de communication interne ;
- * l'inexistence d'un plan de formation du personnel ;
- * l'absence d'un manuel de procédure ;
- * l'inexistence d'un tableau de bord ;
- * la résistance au changement par certains agents.

PARAGRAPHE II : Problématique et clarification des concepts

Il s'agira de mettre en exergue la présentation de la problématique et la clarification des concepts pour une meilleure compréhension.

A- Présentation de la problématique de l'étude

Au départ, l'organisation scientifique du travail était assimilée à la division du travail, au dirigisme, à la discipline imposée, au respect scrupuleux de la hiérarchie, à la direction unique et à l'ordre. Ce processus de production initié par l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915) est appelé le taylorisme. Mais, au cours des années 1960 à 1970 le taylorisme a été remis en cause par les salariés qui protestaient contre la pénibilité et le rythme infernal du travail.

La baisse de la rentabilité qui a suivi ce mouvement a amené les directions opérationnelles à changer leur système d'organisation dès les années 70. C'est à cette époque que le mot management a pris toute son importance.

Le management public correspond à l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation. Il s'appuie sur un principe général du management qui est celui de la contingence : en d'autres termes, il suppose une adaptation des méthodes de gestion à la diversité des situations et des enjeux.

La question de la qualité de service est donc devenue aujourd'hui plus que jamais une préoccupation constante des autorités administratives à divers niveaux. Cela se traduit par un attachement particulier à ce que le citoyen/usager bénéficie d'un service à la mesure de l'image que souhaite se donner aujourd'hui l'administration publique béninoise, à savoir, celle d'une administration républicaine, moderne et performante.

L'Administration béninoise est aussi confrontée à un certain nombre de contraintes, entre autres, liées à la qualité de sa gestion et des prestations fournies. Dans le souci de la construction d'une administration de développement, il est jugé important de passer des méthodes traditionnelles à celles plus modernes.

Dans la préface du *Code des valeurs et d'éthique de la Fonction Publique*, il est affirmé: « *La construction d'un Etat de droit n'est pas possible sans une administration publique forte et performante*» (MTAS, 2008). Dans cette optique, la République du Bénin s'est engagée sur la voie d'une Gestion Axée sur les Résultats (GAR) en vue de faire de l'administration publique, un levier d'émergence et de développement. De ce fait, les structures de l'administration publique se doivent d'emprunter la voie de la performance, au risque de se voir à la traîne. La vision de développement étant primordiale en matière de coopération en Francophonie pour un profit à la nation, le Chef de l'Etat a mis en place le Bureau du Sherpa pour faciliter la Coopération

Contribution à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin

entre les populations à la base et l'OIF afin que les initiatives de développement soient financées.

Or, nous avons constaté qu'au Bureau du Sherpa du Bénin certaines normes et valeurs de management font largement défaut.

Ainsi, les différents problèmes inventoriés au cours du stage sont regroupés par centres d'intérêt et permettront de dégager de possibles approches de solutions.

Ces problèmes inventoriés se retrouvent dans le tableau ci-dessous.

Contribution à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin

Tableau n°II : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Vision	-Absence de vision clairement définie	Manque de leadership efficace	Problématique d'une vision clairement définie
2	Conditions de travail	-Insuffisance de locaux, de mobiliers de rangement ; -Insuffisance de matériel roulant ; -Exiguïté des bureaux existants ; -Inexistence de local pour la conservation des archives.	Inadéquation entre l'évolution des activités du Bureau du Sherpa et l'infrastructure et le matériel.	Problématique de l'amélioration des conditions de travail
3	Gestion administrative	-Non fonctionnement des structures techniques conformément à l'organigramme ; -Inexistence de manuel de procédure administrative et financière ; - Absence de stratégie efficace de communication interne ; -Absence d'une entité interne de gestion des Ressources Humaines.	Dysfonctionnements structurel et managérial du Bureau du Sherpa	Problématique de la gestion administrative au Bureau du Sherpa
4	Gestion du personnel	-Insuffisance du personnel au Bureau du Sherpa ; -Absence de suivi de la mobilité interne des agents du Bureau du Sherpa ; - Absence totale de pratique de la formation prévisionnelle des agents.	Absence des pratiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au Bureau du Sherpa	Problématique d'une bonne gestion du personnel

Source : Résultat de l'état des lieux, avril 2014.

L'inventaire des observations de stage montre que le Bureau du Sherpa est confronté à divers problèmes dans l'accomplissement de sa mission. Ces problèmes regroupés en centre d'intérêt, font dégager quatre (04) problématiques fondamentales, à savoir :

- ⇒ Problématique de l'amélioration des conditions de travail ;
- ⇒ Problématique de la gestion administrative du Bureau du Sherpa ;
- ⇒ Problématique de la gestion du personnel.

B- Problématique spécifiée, Objectifs et Hypothèses

Il sera question de la spécification de la problématique, de la formulation des objectifs et celle des hypothèses.

1- Problématique spécifiée

Le choix du sujet est fondé sur le fait qu'aujourd'hui, la gestion axée sur les résultats est progressivement en train de s'insérer dans les habitudes des gestionnaires. Pour ce faire, il revient alors de bien organiser l'administration, c'est-à-dire, la doter de tout ce qui est utile pour son fonctionnement. Ces problèmes freinent ainsi la perspicacité, l'efficacité, voire l'efficience au Bureau du Sherpa et laissent percevoir des problématiques telles qu'énumérées dans le tableau ci-dessus.

A la lumière des considérations sus-évoquées, le titre retenu pour la présente étude est libellée ainsi qu'il suit : « **Contribution à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin** ».

Les problèmes spécifiques y afférents sont :

- ⇒ *Problème spécifique n°1* : Non fonctionnement des structures techniques prévues par l'organigramme du Bureau du Sherpa ;

- ⇒ *Problème spécifique n°2* : Inexistence de manuel de procédure administrative et financière,
- ⇒ *Problème spécifique n°3* : Manque d'une entité interne de gestion du personnel.

L'intérêt majeur de ce travail réside dans le fait qu'il aidera les responsables à divers niveaux de la hiérarchie, à partir des propositions d'actions qui seront faites, à corriger les faiblesses actuelles dans l'organisation et le fonctionnement du Bureau.

Pour ce faire, il revient alors de bien organiser le Bureau du Sherpa, c'est-à-dire, le doter de tout ce qui est utile pour son fonctionnement. Cette condition demeure très importante car elle permettrait de contribuer à l'atteinte des objectifs.

Pour mener à bien cette étude, les objectifs et hypothèses de recherche ci-après ont été retenus.

2- Objectifs, hypothèses de l'étude et le tableau de bord

a- Objectifs de l'étude

Le **problème général** de l'étude est l'insuffisance observée dans la gestion administrative du Bureau du Sherpa.

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin.

De manière spécifique, les objectifs à atteindre dans le cadre de cette étude sont au nombre de trois (03). Il s'agit de :

- ⇒ *Objectif spécifique N°1* : Analyser les pesanteurs politico-administratives qui empêchent l'installation des structures techniques du Bureau du Sherpa ;

- ⇒ *Objectif spécifique N°2* : Examiner les raisons qui sous-tendent l'inexistence de manuel de procédure au sein du Bureau du Sherpa ;
- ⇒ *Objectif spécifique N°3* : Identifier les causes qui bloquent la gestion rationnelle du personnel du Bureau du Sherpa.

Les objectifs de l'étude ainsi fixés seront suivis de la formulation des hypothèses qui serviront de pistes en se basant sur des causes supposées être à la base des problèmes à résoudre.

b- Hypothèses de l'étude

☛ *Causes et hypothèse liées au problème spécifique numéro 1.*

Pour atteindre ces objectifs, il convient de formuler des hypothèses de l'étude. Les hypothèses pourront être formulées par la détermination des causes probables des problèmes spécifiques identifiés.

En ce qui concerne le non fonctionnement des structures techniques conformément à l'organigramme du Bureau du Sherpa (problème spécifique n°1), les causes probables sont l'insuffisance de vulgarisation des dispositions, l'absence de volonté politique de la part des autorités et l'absence d'une vision clairement affichée.

La vulgarisation regroupe toutes les formes de communication pour porter à la connaissance des autorités la nécessité de nomination du responsable de la cellule technique dont dépend la nomination des secrétaires permanents. Au cours des entretiens, il a été expliqué que plusieurs courriers ont été adressés pour informer l'Autorité des missions et opportunités qu'offre le fonctionnement du Bureau du Sherpa. A l'heure où nous écrivons, les actions menées pour la nomination du Chef de la Cellule Technique du Bureau du Sherpa sont restées sans suite à cause de l'absence de volonté politique.

Pour ce qui concerne l'absence de vision formelle, on peut dire que la vision est une représentation du futur souhaité. La vision varie d'une autorité à une autre alors que la mission est prescrite. Une mission est la raison d'être d'une organisation alors que la vision doit servir de guide aux politiques des ressources humaines. Cette cause n'est pas aussi pertinente que la deuxième car le fonctionnement de la Cellule Technique du Bureau du Sherpa dépend de la nomination de son chef.

*Pour ce faire l'hypothèse suivante est formulée : **Les structures techniques du Bureau du Sherpa ne sont pas installées à cause des pesanteurs politico-administratives.***

☛ ***Causes et hypothèse liées au problème spécifique numéro 2.***

L'inexistence de manuels de procédures est le problème spécifique n°2. Après analyse, deux causes possibles ont été identifiées :

- ⇒ la résistance au changement de comportement ;
- ⇒ la méconnaissance de l'utilité de ces documents.

A travers les entretiens, il est expliqué que les actions de réforme entreprises par les autorités sont souvent bloquées par les agents. En d'autres termes, si l'utilité de ces documents était perçue par les agents, les responsables les auraient faits élaborés et adoptés pour la bonne marche du travail. Par conséquent, il se dégage que la deuxième cause est plus plausible. L'hypothèse liée au problème spécifique n°2 peut être, de ce fait, formulée comme suit : ***Les dysfonctionnements au sein du Bureau du Sherpa s'expliquent par l'inexistence des manuels de procédure.***

☛ ***Causes et hypothèse liées au problème spécifique numéro 3.***

En examinant le problème lié à l'inexistence d'une entité interne de gestion du personnel, nous avons dégagé deux causes possibles :

- ⇒ la faible considération du volet gestion du personnel par les responsables du Bureau ;
- ⇒ la non-perception de l'importance d'une entité de gestion du personnel.

La faible considération du volet gestion du personnel par les responsables paraît plausible pour justifier l'inexistence d'une entité interne de gestion du personnel puisque ce volet est faiblement pris en compte dans la gestion administrative du Bureau du Sherpa. Par conséquent, l'hypothèse peut être formulée comme ci-après : ***La faible considération du volet gestion du personnel justifie l'absence de l'entité spécifique.***

c- Tableau de bord de l'étude

Ce tableau est un récapitulatif de la problématique choisie, des objectifs poursuivis, des problèmes spécifiques retenus, des causes supposées être à l'origine de ces derniers et des hypothèses supra-exposés.

Contribution à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin

Tableau n°III : Tableau de bord de l'étude : "Contribution à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa"

Niveau d'analyse	Problématiques	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général	<u>Problème général</u> : Insuffisance observée dans la gestion administrative du Bureau du Sherpa	Contribuer à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa	-	-
Niveaux spécifiques	<u>Problème spécifique n°1</u> : Non fonctionnement des structures techniques prévues par l'organigramme du Bureau du Sherpa	<u>Objectif spécifique n°1</u> : Analyser les pesanteurs politico-administratives qui empêchent l'installation des structures techniques du Bureau du Sherpa	<u>Causes supposée n°1</u> : Absence de volonté politique de la part des autorités	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> : Les structures techniques du Bureau du Sherpa ne sont pas installées à cause des pesanteurs politico-administratives.
	<u>Problème spécifique n°2</u> : Inexistence de manuel de procédure administrative et financière	<u>Objectif spécifique n°2</u> : Examiner les raisons qui sous-tendent l'inexistence de manuel de procédure au sein du Bureau du Sherpa	<u>Causes supposée n°2</u> : Méconnaissance de l'utilité de ces documents	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> : Les dysfonctionnements au sein du Bureau du Sherpa s'expliquent par l'inexistence de manuel de procédure.
	<u>Problème spécifique n°3</u> : Absence d'une entité interne de gestion des Ressources Humaines	<u>Objectif spécifique n°3</u> : Décrypter les causes qui bloquent la gestion rationnelle du personnel du Bureau du Sherpa	<u>Causes supposée n°3</u> : Faible considération du volet gestion du personnel par les responsables du Bureau	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> : La faible considération du volet gestion du personnel justifie l'absence de l'entité spécifique.

Source : Résultats de nos investigations, 2014.

C- Clarification des concepts

La précision sémantique de certains concepts utilisés tout au long de l'étude s'avère indispensable à la compréhension du travail. Selon Grawitz (1974), « le concept aide à percevoir et à concevoir. Il organise les réalités en retenant les caractères distinctifs et significatifs des phénomènes ».

A cet effet, certains concepts méritent d'être clarifiés pour une bonne appréhension du présent sujet. Il s'agit de : Sherpa et gestion administrative.

1) Sherpa

Ce concept « Sherpa » originaire de Tibéti, co-opté par les canadiens en Francophonie signifie le représentant du grand chef. Les Présidents, Chefs d'Etat et/ou de Gouvernement ne pouvant se réunir à toutes les occasions en dehors des Sommets de la Francophonie qui se déroulent de façon rotatoire tous les deux ans, désignent personnellement leurs Représentants dénommés Sherpa. Ce dernier se charge de créer un cadre d'exercice des prérogatives du mandant qu'est le Président de la République. Les Sherpas se réunissent de façon ordinaire quatre fois dans l'année et de manière extraordinaire, selon les évènements, au sein du Conseil Permanent de la Francophonie (CPF).

Fort de la dynamique recherchée par l'Organisation Internationale de la Francophonie, l'OIF a œuvré à la création des institutions dont le Bureau du Sherpa qui, au Bénin, doit avoir une meilleure gestion administrative.

2) Gestion administrative

La gestion administrative est constituée de deux concepts que sont « gestion » et « administration ».

La « gestion » est un ensemble d'actions ou d'activités qui visent à combiner les différentes ressources pour l'atteinte des objectifs. Autrement dit, gérer c'est combiner l'ensemble des différentes ressources à disposition pour atteindre les objectifs.

L'« administration » est la mise en œuvre des moyens humains et matériels nécessaires à l'application des décisions par un pouvoir politique. Cette définition recouvre les deux sens les plus courants donnés au terme « administration ».

L'Administration désigne le plus souvent l'ensemble des organes ou des services dont dispose l'Etat pour son fonctionnement.

L'Administration désigne également l'activité de gestion.

Actuellement, on parle plus volontiers de « gestion de l'entreprise » alors que les premiers théoriciens de l'organisation parlaient « d'administration des entreprises ».

En tant qu'activité de gestion, le mot « administration » désigne l'ensemble des actions visant à conduire les affaires d'un organisme, d'une collectivité, d'un particulier, d'une entreprise ou d'un secteur d'activité d'une entreprise.

En d'autres termes, le mot « administration » désigne l'ensemble des activités qui concourent à une bonne conduite des services généraux d'une collectivité, d'un organisme, d'une entreprise ou d'un secteur d'activité d'une entreprise tels par exemple : l'entretien du matériel et des locaux, stockage de fournitures, classement des archives, distribution du courrier, traitement de l'information, etc.

En réalité, cet ensemble d'activités qui concourt à une bonne conduite des services généraux renvoie plutôt à la notion de « responsabilité » de celui qui administre et à laquelle est rattaché un ensemble de fonctions.

" Administrer " : c'est donc exercer les responsabilités essentielles ci-après qui sont attachées à la fonction administrative :

PLANIFICATEUR : c'est décider à l'avance de la tâche à faire, comment la faire, quand la faire et par qui la faire faire. La fonction de planification implique la définition d'objectifs suivie de l'élaboration du plan d'action de réalisation.

ORGANISER : c'est identifier les responsabilités, leur regroupement en départements, divisions et la définition des relations organisationnelles entre ces entités ainsi créées, pour l'exécution du plan. Le but visé ici est la coordination des actions à tous les niveaux de l'entreprise.

DIRIGER : la fonction "direction" demande des aptitudes à la relation interpersonnelle et la capacité de motiver les travailleurs. Ceci amène à la recherche constante d'un équilibre toujours précaire entre les besoins des travailleurs et les besoins de production.

CONTROLER : il s'agit de mesurer les résultats en fonction des objectifs de quantité et de qualité pour déterminer les écarts potentiels et prendre des mesures correctives.

Ainsi définis, les deux mots donnent « gestion administrative » qui regroupe un ensemble d'activités relatives à l'organisation, au fonctionnement, au matériel, à la logistique et au personnel.

La présente étude s'intéressera à l'organisation et au fonctionnement du Bureau du Sherpa.

SECTION II : Approche méthodologique

Cette section tablera sur la revue de littérature et sur les techniques et outils de collecte et de traitement de données.

PARAGRAPHE I : Revue de littérature

La résolution de la problématique spécifiée nécessite de passer en revue les contributions antérieures à la résolution de pareille problématique.

Pour **PIRES** (1997) « *Le problème de l'étude ainsi que la question de recherche ne peuvent être correctement élucidés que dans la mesure où l'on dispose des connaissances précises sur l'objet d'étude. La recherche documentaire est donc nécessaire pour l'exploration du sujet.* ». En effet, il

convient alors d'évaluer les différentes approches portant sur les problèmes afin de mieux favoriser son appréhension.

Analyser la problématique de la gestion administrative du Bureau du Sherpa nécessite de mettre en exergue les approches théoriques de quelques auteurs par rapport aux problèmes spécifiques.

A- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique n°1 relatif au non fonctionnement des structures techniques au Bureau du Sherpa

Pour **Harold KOONTZ** (1960), l'organisme entant que système ouvert signifie que l'ensemble des éléments sont interdépendants, agencés de manière à former un tout cohérent. En effet, l'organisme ne fonctionne jamais en vase clos. Leur survie requiert une interaction efficace avec leur environnement, lequel englobe notamment les conditions économiques, l'état du marché, l'activité politique, les progrès technologiques et l'évolution des mœurs. Le mépris prolongé de l'un ou l'autre de ces facteurs peut très vite se révéler préjudiciable.

Michel SPIELMANN (1992), dans son ouvrage intitulé : De la définition du poste à l'organigramme, fait une analyse de l'organigramme. Pour lui, l'organisme poursuit un objectif qui peut varier dans le temps, être clairement exprimé ou non, à caractère simple ou multiple. Dans un souci d'efficacité, l'entreprise spécialise des fonctions dont les actions vont concourir à la réalisation de cet objectif. L'existence de ces fonctions et les liaisons les reliant les unes aux autres forment la structure.

Il ressort de ces développements que pour son efficacité et sa visibilité, le Bureau du Sherpa ne peut plus rester longtemps sans la fonctionnalité de ses structures techniques indispensables pour l'accomplissement de ses missions.

B- Exposé des contributions antérieures relatives à l'inexistence de manuel de procédure

Selon Olivier **AVRIL** (2006), le développement d'un organisme doit être accompagné de l'établissement de règles et procédures pour l'efficacité de son fonctionnement. Que ce soit dans un organisme ou entreprise, il est essentiel de disposer de procédures qui clarifient l'organisation quotidienne et permettent d'envisager sereinement une forte croissance. Il faut donc concevoir et formaliser des règles de gestion qui répondent aux objectifs internes de l'organisation et qui garantissent une sécurité de fonctionnement vis à vis des tiers et de la législation.

Pour Bernardin **GAUTHE** (2005), le manuel de procédures précise en particulier :

- ▲ les différentes tâches et leurs modalités d'exécution ;
- ▲ les responsabilités respectives des différents intervenants ou opérateurs;
- ▲ les procédures d'établissement des différents documents nécessaires à la gestion administrative, financière, comptable, opérationnelle et technique ;
- ▲ les modalités de contrôle à chaque stade du système d'informations.

L'objectif du manuel de procédures est d'aider les personnes qui participent à la vie de l'organisme et de répondre aux situations puisqu'il est le reflet du savoir-faire et de l'expérience de la structure.

Le manuel de procédure s'adresse à tous les membres de l'entreprise et envisage pour chaque cycle d'activité et chaque niveau de responsabilité, l'ensemble des opérations de l'entreprise devant permettre de :

- ▲ garantir la sécurité des actifs ;
- ▲ respecter les lois et réglementations en vigueur ;
- ▲ fiabiliser les informations comptables et financières.

C- Exposé des contributions antérieures liées à l'absence d'une entité de gestion du personnel

La fonction « Personnel » est une des cinq fonctions définies par Henri **FAYOL** comme étant vitale pour toute entreprise ou organisation.

Dans un manuel sur la gestion administrative du personnel, Monsieur **DAVOH** (2009) définit l'administration du personnel comme un ensemble de lois, de textes réglementaires et légaux qui régissent l'emploi du personnel dans les entreprises et organisations. La gestion du personnel permet ainsi :

- l'enregistrement et le suivi des données relatives au personnel ;
- la gestion des contraintes légales ;
- les relations avec les organismes professionnels et sociaux.

Il ressort de ces développements qu'il est nécessaire que le Bureau du Sherpa soit doté d'une entité interne de gestion du personnel.

PARAGRAPHE II : Techniques et outils de collecte et de traitement de données

Cette partie s'est basée essentiellement sur la dimension empirique et sur certaines techniques permettant de mobiliser les données nécessaires à la vérification des hypothèses.

A. Les techniques et outils de collecte des données

1. Les techniques de collecte des données

Les techniques utilisées pour la collecte des données sont les suivantes : la recherche documentaire, l'entretien, l'administration du questionnaire et enfin l'observation.

↳ La recherche documentaire

La technique documentaire est celle qui est orientée vers une fouille systématique des écrits relatifs au domaine des activités de l'étude. L'objet de la *technique documentaire* est, selon **DEKETELE** et **ROEGIERS** (1999 :16), « *la littérature scientifique relative à l'objet d'étude et dont le but*

est l'élaboration de la littérature en vue d'élaborer une problématique théorique ». Il s'agit de l'exploitation des publications et des documents en rapport avec le sujet d'étude. Cette technique a permis de mieux saisir des informations relatives à l'étude.

↳ L'élaboration du questionnaire

Pour concevoir ce questionnaire, nous avons mis en exergue, les questions dont les réponses seront utilisées dans la vérification de nos hypothèses. Ces questions ont recherché en effet, les opinions des agents du bureau du Sherpa et de la Présidence de la République sur les problèmes qui ont permis d'identifier les problèmes spécifiques. Le questionnaire a donc été conçu autour des opinions sur :

- ❶ le non fonctionnement des structures techniques,
- ❷ l'inexistence de manuels de procédures,
- ❸ l'absence d'une entité interne de gestion du personnel.

L'enquête est orientée aussi bien vers le Représentant Personnel, les responsables de service et autres agents du Bureau du Sherpa, que vers les personnes ressources, les stagiaires ayant participé aux activités courantes du Bureau et les agents de la Présidence de la République.

↳ L'observation

Elle a consisté à observer le cadre du travail, les comportements et attitudes des différents acteurs du Bureau du Sherpa.

2. Les outils de collecte des données

Ce sont entre autres :

- ❖ La fiche de lecture qui a permis de noter les données de la recherche documentaire.
- ❖ Le guide d'entretien qui présenté en thèmes et sous-thèmes permet d'échanger avec les personnes ressources en vue de

recueillir des informations qualitatives relatives à la recherche.

- ❖ Le questionnaire, outil de collecte a permis de poser aux différents acteurs des questions relatives au Bureau du Sherpa en vue d'avoir des informations quantifiables.

Dans le cadre de la présente étude, il est question d'observer les différents comportements des acteurs, le système managérial et le cadre du travail du Bureau du Sherpa.

B. Les techniques de traitement et la méthode d'analyse des données

Des techniques et des outils de traitement renforcés de théories d'analyse permettront de peaufiner cette étude.

1. Les techniques de traitement et la méthode d'analyse

Il s'agira de faire la synthèse des différentes données collectées en vue de préciser le contexte général et les grands volets de la problématique ainsi que les objectifs et hypothèses de l'étude. Les questionnaires sont d'abord dépouillés et saisis. En ce qui concerne les entrevues avec les informateurs clés, elles sont dépouillées, classées par thématique et suivant les objectifs de la recherche. Elles sont par la suite structurées en catégories de réponses qui présentent des caractéristiques ou des tendances semblables. A travers l'analyse du contenu du discours des acteurs interrogés, il est mis en évidence les variables associables de façon logique pour faciliter l'atteinte des objectifs de l'étude.

La méthode probabiliste (sonder tous les éléments de la population mère) est celle utilisée. Cette technique de sondage est réalisée au moyen d'un questionnaire et d'un guide d'entretien.

2. Les outils de traitement

En vue de rendre appréciable cette recherche en respect des exigences méthodologiques propres aux sciences sociales, certains logiciels

bureautiques de traitement de donnée sont utilisés. On peut citer entre autres, les logiciels ‘Microsoft Word 2007’, ‘Microsoft Excel 2007’, qui ont servi à la saisie et à la réalisation des graphes et schémas.

**SECONDE PARTIE : REALITES ET PERSPECTIVES DE LA GESTION
ADMINISTRATIVE DU BUREAU DU SHERPA**

CHAPITRE I : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

Pour mieux comprendre la gestion administrative au Bureau du Sherpa, il est réalisé des enquêtes auprès du personnel et de personnes ressources. Les données recueillies au cours de l'enquête permettront de vérifier nos hypothèses.

Dans ce chapitre, nous aborderons la présentation et l'analyse des résultats (section I), ainsi que la vérification des hypothèses et les difficultés rencontrées (section II).

SECTION I : Présentation et analyse des résultats

Après avoir recueilli essentiellement les données à l'aide du questionnaire, nous avons procédé à un dépouillement manuel pour avoir les résultats de l'enquête. Ces résultats vont permettre de vérifier les hypothèses suite à une analyse descriptive et à l'aide de tableau de synthèse.

L'échantillon représente 72 % de la population totale car 28% des enquêtés n'ont pas retourné leurs enveloppes.

Les 36 questionnés ont répondu au questionnaire et (02) à l'entretien, soit un taux de concrétisation de 100%.

PARAGRAPHE I : Présentation et analyse des données du questionnaire

Il s'agira de présenter les opinions des investigués sur les causes réelles des problèmes spécifiques, et de les analyser.

A. Tableau n°IV : relatif aux données liées au non fonctionnement des structures techniques au Bureau du Sherpa

Libellés	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Absence de volonté politique de la part des autorités	25	69
Absence de vision claire	9	25
Insuffisance de vulgarisation des textes	2	6
Total	36	100

Source : Enquêtes du terrain, 2014

De l'analyse de ce tableau, il ressort que :

- ▶ 69% des interrogés ont estimé que la non fonctionnalité des structures techniques prévues par l'organigramme s'explique par l'absence de volonté affichée de la part des autorités ;
- ▶ 25% des personnes interrogées par contre ont affirmé que la non fonctionnalité des structures techniques au Bureau du Sherpa justifie l'absence de vision claire du rôle ou de l'importance de ces structures ;
- ▶ 6% de ceux-ci ont estimé que cette situation est due à l'insuffisance de vulgarisation.

Ces chiffres montrent que le Bureau du Sherpa souffre entre autres du manque de volonté politique de la part des autorités.

Cet état de choses s'observe aussi bien au niveau de la Présidence de la République qu'au niveau du Bureau du Sherpa.

En effet, même si le Décret n°2007-529 du 02 novembre 2007 portant AOF avait prévu que le responsable de la Cellule Technique soit nommé par le Président de la République, le Sherpa aurait pu nommer par intérim un responsable à la tête de cette structure pour l'accomplissement de ses missions.

B. Tableau n°V : Présentation et analyse des données liées à l'inexistence de manuels de procédures

Libellés	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
Résistance au changement de comportement	6	16
Méconnaissance de l'utilité de manuel de procédure	30	84
Total	36	100

Source : Enquêtes du terrain, 2014.

A la question de savoir si l'inexistence de manuels de procédures résulte du fait de la résistance au changement de comportement ou de la méconnaissance de l'utilité de ces documents, 16% ont répondu que cela est dû à la résistance au changement de comportement contre 84% qui pensent que cela est dû à la méconnaissance de l'utilité des manuels de procédure dans un organisme.

Ces données permettent de conclure qu'au Bureau du Sherpa, il y a une grande méconnaissance ou une ignorance des manuels de procédure dans la vie de l'organisme. Alors que les manuels de procédure permettent d'aider les personnes qui participent à la vie de l'organisme de répondre aux questions : Qui fait quoi ?, Quand ? Et Comment ?

C. Tableau n°VI statistique par rapport aux données liées au manque d'une entité interne de gestion du personnel

Libellés	Fréquence absolue	Fréquence relative (%)
la délocalisation de la gestion du personnel par la Présidence de la République	31	85
la non-perception de l'importance d'une entité de gestion du personnel	05	15
Total	36	100

Source : Enquêtes du terrain, 2014

De l'analyse de ce tableau, il ressort que :

- ▶ 15% de la cible ont estimé que la non-perception de l'importance d'un service interne de gestion du personnel est la raison de son inexistence au Bureau du Sherpa ;
- ▶ 85% des interrogés ont déclaré que c'est la faible considération du volet de gestion du personnel qui constitue la raison de son inexistence au Bureau du Sherpa.

Les chiffres montrent que du fait de l'existence d'un service chargé de la gestion de carrière du personnel basé à la Présidence de la République explique la faible considération qui est accordée aux autres aspects de la gestion du personnel au Bureau du Sherpa.

PARAGRAPHE II : Présentation et analyse des données du guide d'entretien

Les données recueillies ont permis de constater fondamentalement que les dysfonctionnements au niveau du Bureau du Sherpa sont fondés sur des raisons politico-administratives.

En effet, ces informations confirment que l'absence de volonté politique laisse le Bureau évoluer dans une situation d'absence de structures techniques.

Il en est de même pour la confirmation de l'inaction des responsables du Bureau afin de le doter de manuel de procédures et d'une entité interne de gestion du personnel.

SECTION II : Vérification des hypothèses, établissement du diagnostic et difficultés de l'étude

Il sera procédé d'abord à la vérification de chaque hypothèse de l'étude avant d'établir le diagnostic du problème en résolution et puis exposé les difficultés et limites de l'étude.

PARAGRAPHE I : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Elle consistera à apprécier le degré de validation de chaque hypothèse à partir de l'analyse des données d'enquête.

A. Vérification des hypothèses

La vérification se fera par rapport aux trois hypothèses.

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

A la lumière des résultats des enquêtes, il est aisé de comprendre que par rapport au problème de fonctionnement des structures techniques, la plupart des acteurs internes et externes du Bureau du Sherpa sont conscients que l'absence de la volonté affichée de la part des autorités en est la cause fondamentale. Deux tendances (9/36) et (2/36) reconnaissent respectivement que cette situation provient de l'absence de la vision claire et de l'insuffisance de vulgarisation des textes. Le pourcentage de validation de cette hypothèse est de 69%. Alors, **l'hypothèse de départ est confirmée.**

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

Elle est liée à l'inexistence de manuels de procédures au Bureau du Sherpa. Au dépouillement, il y a eu 82% de l'échantillonnage qui ont estimé que cela a pour cause, la méconnaissance de son utilité. **L'hypothèse spécifique n°2 est ainsi confirmée.**

Qu'en est-il du dernier problème spécifique ?

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

L'hypothèse spécifique n°3 est relative à l'inexistence de service interne de gestion du personnel. Au dépouillement, il y a eu 90% des interviewés qui ont estimé que la faible considération du volet de gestion du personnel est la cause fondamentale de son inexistence au Bureau du Sherpa. **L'hypothèse de départ est alors confirmée.**

B. Etablissement du diagnostic

Le diagnostic sera établi en fonction de chaque problème spécifique.

1) Elément de diagnostic lié au problème n°1

La vérification de l'hypothèse spécifique n°1 permet de retenir que c'est l'absence de volonté de la part des autorités au plus haut niveau qui explique la non fonctionnement des structures techniques au Bureau du Sherpa.

2) Elément de diagnostic lié au problème n°2

L'hypothèse spécifique n°2 ayant été vérifiée, il est conclu que l'absence des manuels de procédures est due à la méconnaissance de son utilité.

3) Elément de diagnostic lié au problème n°3

La validation de l'hypothèse spécifique n°3 permet de retenir que l'absence d'une entité interne de gestion du personnel est liée à la faible considération de ce volet par les responsables du Bureau du Sherpa.

Cet exercice d'établissement du diagnostic a consisté à trouver la cause réelle de chaque problème spécifique. Son aboutissement amène dans les lignes qui suivent à proposer des approches de solution puis les conditions de leur mise en œuvre.

PARAGRAPHE II : Les difficultés et limites de l'étude

A- Les difficultés rencontrées

Le questionnaire élaboré a été testé sur quelques personnes. Cela a permis de relever des insuffisances et de le corriger. Cependant, nous avons constaté que certaines questions sont restées sans réponse.

Le questionnaire et le guide d'entretien ont été administrés sur le lieu de travail des agents et dans leurs bureaux respectifs.

Certains agents ont trouvé dans cette enquête une opportunité pour exprimer leur point de vue sur le mode de fonctionnement du Bureau du Sherpa, mais d'autres, par contre, ont répondu négligemment au questionnaire.

S'agissant des entretiens directs réalisés, les difficultés rencontrées se situent au niveau de la non disponibilité de plusieurs personnes ressources à cause de leurs obligations professionnelles et de certaines contraintes.

Quant à l'interview, il a été réalisé grâce à des rendez-vous avec les responsables concernés et a eu lieu sous forme d'une discussion libre.

Ces situations décrites ont nécessairement affecté la portée des résultats de l'enquête.

B- Les limites des données

Sur 50 questionnaires distribués, nous en avons reçu 36 ; soit un taux de couverture de 72 %. L'analyse des résultats s'est faite en considération du nombre de questionnaires reçus. Ce déficit de 14 enquêtés (28%) est observé au niveau des usagers et certains stagiaires.

Par ailleurs, les données du questionnaire sont présentées et analysées sur la base des valeurs relatives (les pourcentages). Ces dernières constituent une estimation statistique avec également une dose de relativité inhérente à la démarche scientifique de collecte de données.

Malgré ces difficultés nous avons pu analyser les données recueillies au cours de l'enquête.

CHAPITRE II : SUGGESTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Au regard des insuffisances administratives révélées par les enquêtes, l'amélioration des pratiques de management constitue une action essentielle pour le rayonnement du Bureau du Sherpa.

Pour atteindre cet objectif, il y aura des actions à caractère managérial (section I) et les approches de solution spécifique (section 2).

SECTION I : les actions à caractère managérial

Officiellement installé depuis 2006, il urge que le Sherpa développe des actions à caractère managérial qui vise principalement à élaborer et à mettre en place une politique de management dans la structure dont il a la charge.

Parmi ces actions, on retiendra essentiellement la nécessité de la formulation d'une vision propre à cette administration et la mise en place d'une stratégie de communication interne.

PARAGRAPHE I : Nécessité d'une vision propre au Bureau du Sherpa

Au regard des données de l'enquête, 25% de l'échantillonnage ont trouvé nécessaire que le Bureau du Sherpa formalise une vision propre qui guide les responsables dans l'exercice de leur fonction.

Ainsi, la vision, dans le contexte organisationnel, peut être définie comme « une philosophie de gestion qui exprime dans une formulation courte, la vocation centrale de l'organisation et de ses finalités, en particulier vis-à-vis des parties prenantes que sont les actionnaires, les clients, le personnel, les partenaires et la société tout entière. » (Jean BRILMAN, 2001).

Si le Bureau du Sherpa a une mission clairement définie par le Décret n°2007-529 du 02 novembre 2007, il n'en demeure pas moins que cette mission est loin d'être intériorisée à travers l'existence d'une vision connue de tout le personnel et qui puisse servir de boussole aussi bien aux dirigeants qu'au personnel.

Il serait donc souhaitable que le Bureau du Sherpa formule enfin sa vision. Une vision qui puisse combiner vocation, missions, ambitions, objectifs futurs désirés (permettant de créer ensemble et rapidement le futur que l'on veut, au lieu de planifier l'imprévisible), règles du jeu, progrès visé et chemin pour y parvenir. En somme, il s'agit de se doter d'une sorte de loi interne qui soit surtout en mesure d'arbitrer les dilemmes de toutes natures.

La vision joue un rôle important dans la communication interne et externe. *Voilà qui règle en partie les dysfonctionnements constatés en matière de communication interne au Bureau du Sherpa.*

Toutefois, pour être efficace, la vision doit être construite de manière consensuelle afin d'emporter l'adhésion de tous.

PARAGRAPHE II : Mise en œuvre d'une stratégie de communication interne

La communication interne permet l'implication et l'optimisation des performances des salariés qui s'investissent dans la démarche de progression et d'amélioration de l'institution.

En effet, elle facilite la compréhension de la situation générale, l'atteinte des objectifs généraux... La valorisation en interne des bonnes pratiques constitue un outil de management qui permet de renforcer le sentiment d'appartenance en entraînant la dynamique de tous.

En réalité, le Bureau du Sherpa doit organiser sa propre communication interne dans le respect des bonnes pratiques. Ainsi, les agents sont les meilleurs ambassadeurs de l'organisme et permettent son rayonnement et le développement de ses attractivités à l'extérieur.

Pour ce faire, la communication interne passe tout d'abord par la définition d'une stratégie qui déterminera les moyens et outils à mettre en place. Ensuite, l'accès à l'information permettra à chacun de jouer efficacement son rôle.

En général, la communication interne répond aux objectifs de rentabilité et de croissance en améliorant les performances et la productivité des agents. A cet effet, elle se basera sur plusieurs moyens (la diffusion d'informations, rencontre, etc.) qui provoqueront motivation, initiative et fidélité. Ces outils de la communication interne sont en perpétuel développement et leurs supports sont multiples s'adressant aux différentes catégories d'interlocuteurs.

SECTION II : Les approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Il s'agit de proposer des approches de solution et non d'indiquer des solutions aux problèmes. On suggère pour chaque problème spécifique, des pistes en guise d'ébauches à essayer dans l'espoir d'une amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa.

PARAGRAPHE I : Les approches de solutions

L'essentiel des approches de solutions sera fait en fonction des problèmes spécifiés.

A. Approches de solutions relatives au non fonctionnement des structures techniques au Bureau du Sherpa

Il est à remarquer que la principale cause du non fonctionnement des structures techniques au Bureau du Sherpa est une absence de volonté politique clairement affichée de la part des autorités au plus haut niveau.

Pour pallier cette situation, il serait souhaitable que tous les acteurs concernés se mettent d'accord afin de procéder une fois pour de bon à la nomination des responsables. Ainsi, Le Sherpa devrait nommer le Chef de la Celle Technique par intérim en attendant que le Président de la République ne prenne l'arrêté de nomination pour entériner.

Car, une administration performante exige une bonne politique de sa gestion administrative. L'installation de la Cellule Technique et des Secrétariats Permanents des Commissions Techniques au Bureau du Sherpa a pour

conséquence la tenue régulière et à bonne date des réunions statutaires du Conseil de Concertation constituant ainsi un moyen efficace pour la visibilité administrative du Bureau du Sherpa.

B. Approches de solutions relatives à l'inexistence de manuel de procédures

La résolution du problème relatif à l'absence de manuel de procédure permettra le bon fonctionnement (responsabilité et célérité dans le traitement des dossiers et le respect des principes et règles de gestion) du Bureau.

Pour **Bernardin GAUTHE** (2005), « le manuel de procédures contient toutes les procédures qui guident les actions des différents agents vers les usagers ou autres personnes morales. On y retrouve aussi les règles de procédures à suivre pour obtenir les services offerts par l'entité administrative concernée ». Les manuels de procédures constituent la description ordonnée et formelle d'une série d'opérations et d'instructions de travail destinée à rendre cohérent, partagé, fiable, crédible, pertinent le système d'informations d'une entreprise. Outils de gestion indispensables, les manuels de procédures doivent être élaborés afin de permettre au service des corps de contrôle d'assurer pleinement leur mission. De la même façon, le tableau de bord de gestion permet de suivre le fonctionnement de l'organisation de façon dynamique et régulière en fournissant rapidement l'information essentielle, bien organisée et bien présentée. Le suivi rendu possible par l'utilisation d'un tableau de bord constitue un feed-back permanent qui donne au gestionnaire l'impression d'être plus présent dans la réalité de son unité administrative et lui permet de dire : « *je vois bien ce qui se passe et ce que ça donne* ». Le tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "proactif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. C'est un instrument d'aide à la gestion.

C. Approches de solutions relatives à l'inexistence d'une entité interne de gestion des Ressources humaines

Pour **Patrick Garnier, Daniel Fixari, et Hervé Chavas**, (1984), l'émergence d'une véritable fonction du personnel spécifique urge pour des raisons :

- juridiques, pour faire respecter les règles juridiques dans le cadre des corps de la fonction publique ;
- organisationnelles, pour faire face à la mobilité des personnels par les possibilités offertes par les nouveaux textes, en organisant les départs et en essayant d'attirer les candidats de valeur dans une démarche de programmation ou de planification ;
- techniques, par la recherche d'une polyvalence accrue, etc.

En effet, l'installation d'une entité interne de gestion du personnel conformément aux activités du Service Administratif et financier permettra au responsable de gérer les mouvements, la formation, les félicitations, la ponctualité, l'absentéisme... des agents et à ces derniers d'être informés des opportunités en termes de formation, de concours etc.

Si telles sont les approches proposées pour résoudre les problèmes, voyons à quelles conditions elles peuvent être mises en œuvre.

PARAGRAPHE II : Les conditions de mise en œuvre des solutions

La réussite des propositions ci-dessus faites implique l'application de certaines recommandations. Pour que le Bénin bénéficie davantage de sa participation au CPF, plusieurs recommandations s'imposent.

A. En direction des autorités de la Présidence de la République, il va falloir :

- ☞ accorder chaque année au moins quatre (04) audiences au Sherpa pour rendre compte au Président de la République des

préparatifs et des suites des sessions et recueillir ses avis, conseils et recommandations ;

- ☞ veiller à la prise de l'arrêté de nomination du Chef de la Cellule Technique.

B. Recommandations à l'endroit des responsables du Bureau du Sherpa

En ce qui concerne le non fonctionnement des structures techniques, il est indispensable de :

- ☞ intensifier la vulgarisation des textes régissant le Bureau du Sherpa,
- ☞ identifier et proposer pour nomination par le Président de la République le responsable capable d'être le chef de la Cellule technique,
- ☞ prendre la décision de nomination du Chef de la Cellule Technique par intérim en attendant la prise de l'arrêté par le Président de la République,
- ☞ rendre opérationnels les secrétariats permanents des sous-commissions,
- ☞ organiser les sessions du Conseil de Concertation à bonne date.

Relativement à l'inexistence de manuel de procédure, les actions du Sherpa consistera à :

- ☞ instruire le Chef du Service Administratif et Financier afin d'enclencher l'élaboration des manuels de procédures et du tableau de bord,
- ☞ impliquer le personnel dans le processus d'élaboration de ces outils de gestion.

S'agissant du non fonctionnement d'une entité de gestion du personnel, le Sherpa peut la rendre opérationnelle en sollicitant l'expertise de la Présidence.

C. Recommandations à la direction du personnel du Bureau du Sherpa

Pour mettre en œuvre les approches de solution proposées en vue de contribuer à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa, le personnel, toutes catégories confondues, devra :

- ☞ continuer d'être disponible et s'adapter à la configuration réelle des structures techniques ;
- ☞ accepter les mouvements internes éventuels décidés pour équilibrer ou renforcer tel ou tel service ;
- ☞ accepter d'assumer toutes nouvelles responsabilités.

Le respect de toutes ces recommandations à tous les niveaux, est une condition nécessaire pour réussir à mieux gérer le Bureau du Sherpa. Ainsi, il pourra assister le Président de la République et participer efficacement aux activités du Conseil Permanent de la Francophonie.

Tous les éléments de notre étude étant maintenant réunis, nous allons les consigner dans le tableau de synthèse ci-dessous.

Contribution à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin

Tableau VII : Tableau de synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problématiques	Objectifs	Hypothèses	Causes réelles	Eléments de diagnostic	Solutions proposées
Niveau Général	<u>Problème général</u> : Insuffisance observée dans la gestion administrative du Bureau du Sherpa	Contribuer à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa	-	-	-	-
Niveaux spécifiques	<u>Problème spécifique n°1</u> : Non fonctionnement des structures techniques prévues par l'organigramme du Bureau du Sherpa	<u>Objectif spécifique n°1</u> : Analyser les pesanteurs politico-administratives qui empêchent l'installation des structures techniques du Bureau du Sherpa	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> : Les structures techniques du Bureau du Sherpa ne sont pas installées à cause des pesanteurs politico-administratives.	<u>Cause réelle n°1</u> : Absence de volonté politique de la part des autorités	<u>Elément de diagnostic n°1</u> : L'absence de volonté de la part des autorités au plus haut niveau explique le non fonctionnement des structures techniques au Bureau du Sherpa	<u>Approche de solution au PS 1</u> : -Intensifier la vulgarisation des textes régissant le Bureau du Sherpa, -Doter les structures techniques du personnel et des moyens nécessaires, -Nommer par intérim le Chef de la Cellule Technique
	<u>Problème spécifique n°2</u> : Inexistence de manuel de procédure administrative et financière	<u>Objectif spécifique n°2</u> : Examiner les raisons qui sous-tendent l'inexistence de manuel de procédure au sein du Bureau du Sherpa	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> : Les dysfonctionnements au sein du Bureau du Sherpa s'expliquent par l'inexistence de manuel de procédure.	<u>Cause réelle n°2</u> : Méconnaissance de l'utilité de ces documents	<u>Elément de diagnostic n°2</u> : L'absence des manuels de procédures est due à la méconnaissance de son utilité.	<u>Approche de solution au PS 2</u> : Instruire le service technique à l'élaboration des manuels de procédures en impliquant le personnel
	<u>Problème spécifique n°3</u> :	<u>Objectif spécifique n°3</u> :	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> :	<u>Causes réelle n°3</u> :	<u>Elément de diagnostic n°3</u> :	<u>Approche de solution au PS 2</u>

Contribution à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin

3	Absence d'une entité interne de gestion des Ressources Humaines	Décrypter les causes qui bloquent la gestion rationnelle du personnel du Bureau du Sherpa	La faible considération du volet gestion du personnel justifie l'absence de l'entité spécifique.	Faible considération du volet gestion des Ressources Humaines par les responsables du Bureau	L'absence d'une entité interne de gestion du personnel est liée à la faible considération de ce volet par les responsables du Bureau du Sherpa.	Faire fonctionner l'entité interne de gestion du personnel au Bureau du Sherpa en sollicitant l'expertise de la Présidence.
----------	---	---	--	--	---	---

Source : Synthèse de l'étude, 2014.

CONCLUSION

La bonne gouvernance est devenue pour les dirigeants de notre pays, un facteur important pour permettre au Bénin d'amorcer un développement durable. Cette préoccupation doit passer par la mise en place de structures compétentes capables de faire face aux nombreux défis qui se présentent à elles et de mieux répondre aux attentes des usagers.

Ainsi, l'objectif poursuivi par la présente étude, est de contribuer à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa. Les observations faites sur le terrain ont permis de déceler des problèmes majeurs dans sa gestion. Des problèmes spécifiques se trouvant à la base de cette problématique ont été dégagés. Il s'agit de :

- ⇒ non fonctionnement des structures techniques conformément à l'organigramme du Bureau du Sherpa ;
- ⇒ Inexistence des manuels de procédure administrative et financière,
- ⇒ absence d'une entité interne de gestion du personnel.

Pour résoudre ces problèmes, des entretiens ont été réalisés avec des personnes ressources. Ils ont été complétés par des enquêtes de terrain qui ont permis de vérifier les hypothèses émises.

Aussi, convient-il de signaler que le Bureau du Sherpa doit se doter d'outils de gestion administrative modernes pour faire face aux nombreux défis auxquels elle est confrontée. Ces outils de gestion modernes doivent s'adapter à son objectif et à son environnement. Des suggestions ont été ensuite apportées aux différents problèmes spécifiques soulevés. Les suggestions proposées se résument à l'installation de structures techniques conformément à l'organigramme du Bureau, l'instauration des manuels de procédures, et la mise en place d'une entité interne de gestion du personnel pour permettre l'atteinte les objectifs fixés.

Toutefois, on est conscient du fait que notre étude et les solutions proposées n'ont pas épuisé la problématique de la gestion administrative du Bureau du Sherpa. Ce ne sont pas seulement les insuffisances décelées qui constituent un handicap dans cette gestion. D'autres pesanteurs sont sans doute à considérer. C'est pourquoi, il est souhaité que notre contribution puisse aider à l'amélioration de la situation actuelle.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- Ouvrages et revues spécialisés

1. **Alpe, Y., Beitone, A., Dallo, C., Lambert, J-R. et al. (2007)**, Lexique de sociologie, Edition Dalloz, France, 327 p.
2. **Beauchamp, C. (1997)** : Démocratie, Culture et Développement en Afrique Noire, ACCT, Harmattan, Paris, 362 p
3. **Crozier, M. et Friedberg E. (1977)**, L'acteur et le système, Editions d'Organisation.
4. **Fernandez, A. (2008)**, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 3^{ème} édition, Eyrolles, Paris, 485p
5. **Fernandez, A. (2007)**, Le chef de projet efficace, Eyrolles, Paris, 167p
6. **Grenouvrier, E., Désirat, C., Hordé, T., Désirat-Leblanc, D. et al(2007)**, Dictionnaires des synonymes, Edition Larousse, France, 843p.
7. **Mintzberg, H. (2003)**, Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation
8. **Robbins S., DeCenzo D. et Coulter M.** « Management L'essentiel des concepts et pratiques », 7^e édition.
9. **Agossou C. (2008)** « Contribution à un meilleur fonctionnement du Comité National de Suivi de l'exécution et d'évaluation des projets et programmes du secteur santé », UAC, ENAM, MSP, Cycle II.
10. **do-Rego I. A. (2009)** « Contribution à l'amélioration du système d'appréciation du rendement du personnel technique de l'AHS/Bénin S-A », UAC, ENAM, GRH, Cycle II.
11. **Ponou F. S. O. (2013)** « Problématique de la gestion administrative d'une entreprise publique : Cas de la Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA) », UAC, ENAM, MSP, Cycle II.

II- Textes juridiques

1. **Décision N°09.B/Sh.018.SP** du 01 janvier 2009 portant missions, attributions, organisation et fonctionnement des structures du Bureau du Sherpa.
2. **Décret n°2007-529** du 02 novembre 2007 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Bureau du Représentant Personnel du Président de la République (Sherpa) au Conseil Permanent de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF).

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (**ENAM**), cycle II, option : Management, filière Management des Services Publics (MSP), nous effectuons notre stage au bureau du Sherpa à Cotonou où nous réalisons une recherche dont le sujet est intitulé : « **Problématique de la gestion administrative du Bureau du Sherpa** »

Ce questionnaire que nous vous adressons a pour objectif de recueillir des données qui nous permettront de déceler les causes réelles se trouvant à la base des problèmes de dysfonctionnements et d'en proposer des approches de solutions. C'est pourquoi nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution en répondant aux différentes questions que nous vous soumettons.

1- Connaissez-vous la Francophonie ? Oui Non

Si oui, qu'est-ce que la Francophonie ?

.....

2- Existe-t-il des structures qui la représentent au Bénin? Oui Non

Si Oui, lesquelles ?

.....

3- Connaissez-vous le Bureau du Sherpa ? Ou Non

Si oui, qu'est-ce que c'est ?

.....

4- Selon vous, est-ce que toutes les conditions sont favorables aujourd'hui pour permettre au Sherpa d'accomplir correctement ses missions ? Oui Non

5- Le Bureau du Sherpa fonctionne-t-il suivant son organigramme ?

Oui Non

Si Non, laquelle des causes explique-t-elle le non fonctionnement des structures. Est-elle d'ordre

Politico-administratif

Juridique

6- Laquelle des causes politico-administratives justifie-t-elle le non fonctionnement de ces structures ?

- Absence de volonté politique

- Insuffisance de vulgarisation des textes

- Absence de vision claire

Autres à préciser.....

.....

7- Le Bureau du Sherpa dispose-t-il d'une entité interne de gestion du personnel ? Oui Non

Si non, laquelle des causes sous-tend-t-elle cet état de chose ?

- la non-perception de l'importance d'une entité de gestion du personnel

- Faible considération du volet gestion du personnel

8- Le Bureau du Sherpa dispose-t-il de manuels de procédure ? Oui Non

Si non, laquelle des raisons explique-t-elle cette inexistence ?

- La résistance au changement de comportement

- La méconnaissance de l'utilité de ces documents

9- Quelles sont vos suggestions pour que :

- les structures techniques fonctionnent

.....

- le Bureau du Sherpa ait de manuels de procédures

.....

- le bureau du Sherpa soit doté d'une entité interne de gestion des ressources humaines

Contribution à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin

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

Identité :

Nom :.....
Prénom :.....
Statut :.....
Sexe :.....

Facultatif

MERCI DE VOTRE DISPONIBILITE.

GUIDE D'ENTRETIEN

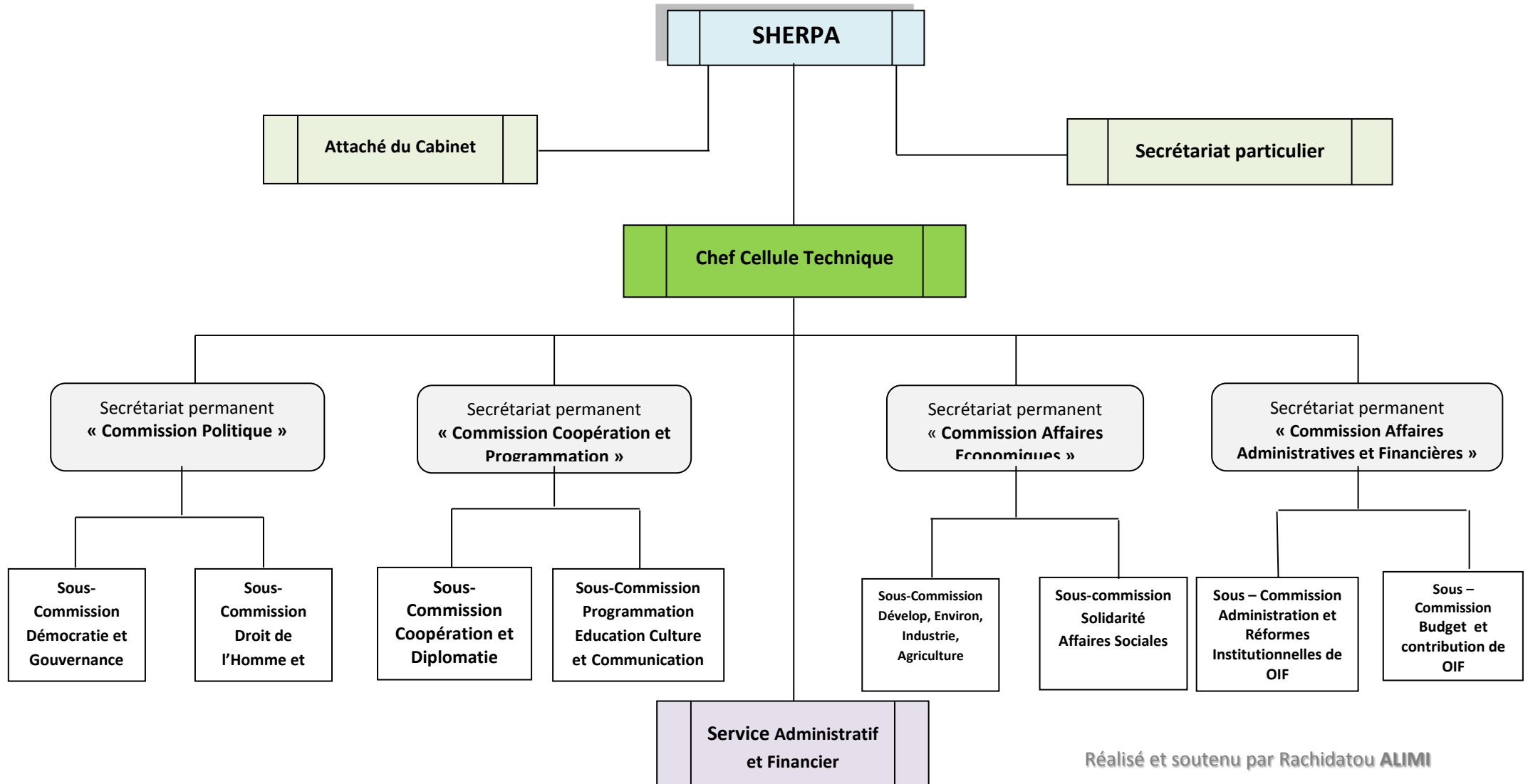
Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (**ENAM**), cycle II, option : Management, filière Management des Services Publics (MSP), nous effectuons notre stage au bureau du Sherpa à Cotonou où nous réalisons une recherche dont le sujet est intitulé : « **Problématique de la gestion administrative du Bureau du Sherpa** »

Ce questionnaire que nous vous adressons a pour objectif de recueillir des données qui nous permettront de déceler les causes réelles se trouvant à la base des problèmes de dysfonctionnements et d'en proposer des approches de solutions. C'est pourquoi nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution en répondant aux différentes questions que nous vous soumettons.

- 1- Connaissez-vous la Francophonie
- 2- Existe-t-il des structures qui la représentent au Bénin ?
- 3- Connaissez-vous le Bureau du Sherpa ?
- 4- les conditions sont-elles favorables aujourd'hui pour permettre au Sherpa d'accomplir correctement ses missions ?
- 5- Le Bureau du Sherpa fonctionne-t-il suivant son organigramme ?
- 6- Quelles sont les causes du non fonctionnement de ses structures ?
- 7- Quelles sont les raisons du manque d'une entité de Gestion du personnel au Bureau du Sherpa ?
- 8- Pourquoi le Bureau ne dispose-t-il pas des outils de gestion notamment le manuel de procédure ?
- 9- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez du fait de cette absence ?
- 10- Que pouvez-vous suggérer pour pallier les insuffisances de gestion administrative au Bureau du Sherpa ?

Contribution à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin

Organigramme du Bureau du Sherpa



Réalisé et soutenu par Rachidatou ALIMI

TABLE DES MATIERES

Identification du Jury	ii
Déclaration d'engagement	iii
Dédicace	iv
Remerciements	v
Sigles et abréviations	vi
Liste des tableaux et graphique	vii
Résumé	viii
Sommaire	x
INTRODUCTION	1
Première partie : De la présentation de l'OIF à l'état des lieux du Bureau du Sherpa	3
Chapitre I : Présentation de l'OIF au cadre institutionnel du Bureau du Sherpa.....	4
Section 1 : OIF et l'historique de la Francophonie au Bénin.....	4
Paragraphe 1 : Aperçu sur l'OIF.....	4
A : ACCT et OIF.....	4
B : Organisation de l'OIF.....	7
Paragraphe 2 : Historique de la Francophonie au Bénin.....	8
Section 2 : Cadre Institutionnel du Bureau du Sherpa.....	10
Paragraphe 1 : Cadre règlementaire.....	11
A: Les décrets.....	11
B : L'arrêté interministériel et les décisions.....	12
Paragraphe 2 : Organisation et Fonctionnement du Bureau du Sherpa.....	13
Chapitre II : Diagnostic organisationnel et fonctionnel, Problématique et approche méthodologique.....	15
Section 1 : Diagnostic organisationnel et fonctionnel, problématique et clarification des concepts.....	15
Paragraphe 1 : Etat des lieux.....	15
A : Les repères d'observation.....	15
B : L'inventaire de l'état des lieux.....	24
Paragraphe 2 : Problématique et clarification des concepts.....	25
A : Présentation de la problématique de l'étude.....	25
B : Problématique spécifiée, objectifs et hypothèses.....	29
C : Clarification des concepts.....	35
Section 2 : Approche méthodologique.....	37
Paragraphe 1 : Revue de littérature.....	38
A : Contributions antérieures sur le problème spécifique 1.....	38
B : Contributions antérieures sur le problème spécifique 2.....	39
C : Contributions antérieures sur le problème spécifique 3.....	40
Paragraphe 2 : Outils et techniques de collecte et de traitement de données.....	40
A : Techniques et outils de collecte de données.....	41
B : Techniques de traitement et la méthode d'analyse.....	43
Seconde partie : Réalités et perspectives de la gestion administrative du Bureau	45

Contribution à l'amélioration de la gestion administrative du Bureau du Sherpa au Bénin

du Sherpa au Bénin.....	
Chapitre I : Présentation, analyse des données de l'enquête et vérification des hypothèses.....	46
Section 1 : Présentation et analyse des résultats.....	46
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données du questionnaire.....	46
A : Résultats des données relatives au problème spécifique 1.....	47
B : Résultats des données liées au problème spécifique 2.....	48
C : Résultats des données liées au problème spécifique 3.....	48
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des données du guide d'entretien.....	49
Section 2 : Vérifications des hypothèses et difficultés de l'étude.....	49
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	50
A : Vérification des hypothèses.....	51
B : Etablissement du diagnostic.....	51
Paragraphe 2 : Difficultés et limites de l'étude.....	51
A : Difficultés rencontrées.....	51
B : Limites des données.....	51
Chapitre 2 : Suggestions et conditions de mise en œuvre.....	53
Section 1 : Actions à caractère managérial.....	53
Paragraphe 1 : Nécessité d'une vision propre au Bureau du Sherpa	54
Paragraphe 2 : Importance de la communication interne.....	55
Section 2 : Les approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	55
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	55
A : Approches de solution liées au problème spécifique 1.....	55
B : Approches de solution liées au problème spécifique 2.....	56
C : Approches de solution liées au problème spécifique 3.....	57
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre	57
A : Recommandations à l'endroit des autorités de la Présidence de la République.....	58
B : Recommandations à l'endroit des responsables du Bureau du Sherpa.....	58
C : Recommandation à la direction du personnel du Bureau du Sherpa.....	59
CONCLUSION.....	62
Références bibliographiques.....	65
Liste des annexes.....	68
Questionnaire.....	69
Guide d'entretien.....	72
Organigramme.....	73
Table des matières.....	74