



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE



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

OPTION :
MANAGEMENT

FILIÈRE :
MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

PROMOTION
2012 – 2014

THÈME

NOUVELLE APPROCHE ORGANISATIONNELLE
POUR UN SECRETARIAT PERMANENT DE LA
COMMISSION NATIONALE BENINOISE POUR
L'UNESCO VISIBLE ET EFFICACE

Réalisé et soutenu par :
Ezéchiel Olakanyi MOÏLO

Sous la supervision du :

Maître de stage :
Reine OUSSOU

Chef du Service de la Documentation,
de l'Information et de la Communication
au SP/CNBU

Directeur de mémoire
Docteur Edouard AHO
Enseignant à l'ENAM

ANNÉE ACADEMIQUE
2013 - 2014



IDENTIFICATION DU JURY

Président : **FANOUC. Charlemagne**

Vice Président : **POFAGI Comla Mathias**

Membre : **HOUNNOU Cyriaque**

DÉCLARATION D'ENGAGEMENT

**L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION
AUX OPINIONS ÉMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES
COMME PROPRES À LEUR AUTEUR**



DÉDICACE

En mémoire de :

Mon feu père, *Atchamou Odjougbé* **ADOUNDOUN MOUYILO**.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes vifs et sincères remerciements :

- Au Docteur Edouard AHO, Enseignant à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), qui a accepté de diriger ce travail malgré toutes ces occupations ;
- A Madame Reine OUSSOU, Chef du Service de la Documentation, de l'Information et de la Communication du Secrétariat Permanent de la Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO (CNBU), qui a accepté de me suivre pendant mon stage pratique et de m'aider à réaliser ce travail ;
- A tous le corps enseignant de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature pour tous les efforts qu'il ne cesse de déployer pour assurer la formation des cadres de l'Administration de notre pays ;
- A toutes les autorités du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, pour leurs soutiens et conseils qui nous ont permis de réaliser ce travail ;
- A Monsieur Irenée Fidégnon BOKO, ancien Secrétaire général de la CNBU, pour son soutien matériel et financier et ses conseils ;
- A mon épouse Eliane Kpèdétin HOUNDJO et mes enfants Omonwoumi, Olorounto, Souroukpé et Okpèyèmi pour tous les sacrifices et soutiens consentis ;
- A Madame Antoinette Ayaba HOUEGBAN, pour tous les soutiens matériel et financier qu'elle m'a apportés au cours de cette formation ;
- A tous mes condisciples de la filière Management des Services Publics pour la solidarité dont chacun a fait preuve envers moi au cours de cette formation ;
- A Anne BIO BIGOU, Sènan M. AGBIDINOUKOUN, Maryse SAMBIENI, et Trinité HOUNGNON pour avoir accepté de collaborer avec moi au sein d'un même groupe de travail et dans une si bonne ambiance ;
- A tous ceux qui de près ou de loin ont apporté leur contribution à la réalisation de ce travail ;

LISTE DES SIGLES

SIGLES	DÉFINITIONS
AG	Assemblée Générale
AHUI	Administration Hospitalière, Universitaire et d'intendance
AOF	Attributions, Organisation et Fonctionnement
CE	Conseil Exécutif
CNBU	Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO
C/SAFM	Chef du Service des Affaires Financières et du Matériel
C/SAP	Chef du Service Administratif et du Personnel
C/SC	Chef du Service Culture
C/SCBSP	Chef du Service Coopération, Bourses, Stages et Projets
C/SDIC	Chef du Service de la Documentation, de l'Information et de la Communication
C/SES	Chef du Service Education et Sciences
CVA	Conducteur de Véhicule Administratif
DPP	Direction de la Programmation et de la Prospective
ENAM	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
INJEPS	Institut National de la Jeunesse, de l'Education Physique et Sportive
MEMP	Ministère des Enseignements Maternel et Primaire
PTA	Plan de Travail Annuel
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SASA	Secrétaire Adjoint des Services Administratifs
SCS	Sous Commissions Spécialisées
SG	Secrétaire Général
SP	Secrétariat Permanent
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

LISTE DES TABLEAUX

	PAGES
Tableau n° 1 : Echantillonnage.....	20
Tableau n° 8 : Synthèse des dépouillements	22
Tableau n° 9 : Tableau de bord de l'étude.....	29
Tableau n° 10 : Séjour des Secrétaires généraux de 2004 à 2013.....	55
Tableau n° 11 : Etat d'effectif du personnel du SP/CNBU.....	60
Tableau n° 12 : Répartition du personnel par catégories.....	61

LISTE DES GRAPHIQUES ET FIGURES

	PAGES
Figure n° 1 : Organigramme de structure du SP/CNBU	11
Figure n° 2 : Modèle schématisé de Katz et Rosenzweig.....	35
Graphique n° 1 : répartition du personnel par catégorie	62
Graphique n° 2 : répartition du personnel par corps.....	65
Figure n° 3 : Nouvel organigramme du SP/CNBU.....	70

GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE

Délégation permanente : Représentation diplomatique d'un pays auprès du siège de l'UNESCO qui assure en permanence les relations entre l'Organisation et son pays et avec la Commission nationale pour l'UNESCO.

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

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

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

Faiblesses : Ce sont les limites internes au système et qui peuvent entraver la réalisation des objectifs que l'on s'est fixés. Comme l'a laissé entendre Michel Godet, la signification des forces et des faiblesses dégagées est relative à l'environnement du système. Ce sont les menaces et les opportunités qui donnent à telle ou telle force ou opportunité leur importance.

Forces : Atouts internes au système et sur lesquels on peut s'appuyer comme leviers pour bâtir des stratégies

Gestion Axée sur les Résultats : Une nouvelle approche de gestion des services publics basée sur l'atteinte de cibles de développement, la responsabilisation des agents, la transparence et l'imputabilité dans la gestion puis l'utilisation des données disponibles en vue d'améliorer les résultats.

Leadership : c'est l'art de diriger qui a un impact considérable à la fois sur la performance des hommes dans l'organisation et sur la productivité elle-même.

Manuel de procédures : C'est un document qui contient les règles et formulaires utilisés dans un organisme ou une partie de celui-ci pour assurer une saine gestion des ressources.

Menaces : Risques qui proviennent de l'environnement extérieur d'un système.

opportunité : Possibilités qu'offre l'environnement extérieur d'un système.

Profil : Ensemble des qualifications (formations de base, expériences, compétences spécifiques) relatives à un poste occupé par l'employé dans une structure.

Programme : En Gestion de Projet, c'est un ensemble de projets concourant à un même objectif, organisé transversalement dans une entreprise ou un organisme en général.

Réforme : c'est l'amélioration étendue à l'ensemble des systèmes et des pratiques des secteurs en sous performances.

Ressources Humaines ou Personnel d'une entreprise : c'est l'ensemble des personnes liées à cette entreprise par un contrat de travail quelque soit la nature (les CDD, les CDI et les fonctionnaires en détachement).

Stratégie : Voie suivie dans le but d'atteindre les buts et les objectifs d'une organisation.

Suivi : processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués

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

Visibilité : fait qui traduit la connaissance d'un organisme ou structure par le public et qui permettent de l'identifier parmi tant d'autre.

Echantillon : petite partie d'une matière, d'un produit ou d'une population qui sert à apprécier la qualité de celle-ci, ou à faire connaître son existence. En statistique, l'échantillon désigne un ensemble d'individus choisis comme représentatifs d'une population.

RÉSUMÉ

Les Commissions nationales sont créées au niveau des pays membres pour favoriser la mise en œuvre des activités relatives à la promotion de la paix entre les communautés. Créée en 1963, la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO (CNBU) a promu sans réserve les activités de l'Organisation, ce qui lui avait valu une certaine visibilité. Depuis quelque temps, on n'entend plus parler de cette Commission qui n'a pourtant pas cessé de promouvoir les nobles idéaux de l'institution onusienne. Les différentes difficultés que nous avons rencontrées à l'occasion du stage de fin de formation qui nous a été accordé par le Secrétariat permanent de ladite Commission, nous ont amené à rechercher les causes de l'image qu'elle présente aujourd'hui.

Dans le cadre du présent travail nous avons choisi comme thème : "Nouvelle approche organisationnelle pour un Secrétariat permanent de la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO visible et efficace". Ce document comporte essentiellement deux parties. La première partie est consacrée à la présentation du Secrétariat permanent de la CNBU, alors que la deuxième partie est réservée à l'analyse de la situation en vue de proposer des solutions pour améliorer l'image actuelle de la dite structure. Les différentes données collectées grâce aux questionnaires adressés aux différentes cibles ainsi que leur analyse ont permis d'aboutir aux conclusions ci-après :

- les Clubs UNESCO sont peu connus actuellement,
- la CNBU est peu connue et n'est donc pas visible,
- l'UNESCO est très peu connue des béninois aujourd'hui.

Après les différentes clarifications relatives aux notions de visibilité et d'efficacité d'une organisation, nous avons exploré la littérature dans ce domaine. Il ressort à ce jour, que peu de travaux sont consacrés à ces deux notions. La littérature dans ce sens est beaucoup plus relative à la gestion de l'organisation en tant qu'unité

de production. Grâce aux résultats des travaux de Katz et Rosenzweig (les cinq sous-systèmes d'une organisation), et surtout de la conception de l'UNESCO par rapport au système des Nations Unies, nous avons analysé la CNBU à travers l'organisation et le fonctionnement de son Secrétariat permanent afin de proposer des solutions pouvant conduire à une amélioration de la visibilité et de l'efficacité de cette dernière.

Compte tenu des forces et faiblesses, des opportunités et des menaces relevées dans notre étude, nous avons formulé des suggestions relatives notamment aux actes normatifs qui organisent la vie de la Commission, avant de s'appesantir sur les mesures indispensables et diligentes que l'autorité pourrait prendre en vue de corriger la situation actuelle et rendre à ladite commission son efficacité d'alors. Il s'agit entre autre de :

- formuler une vision claire de la Commission conformément aux idéaux de l'UNESCO. Il faut tenir compte de son environnement actuelle pour fixer des objectifs qui garantissent la paix durable à travers la mise en œuvre des activités relatives aux grands domaines de compétence de l'Organisation ;
- sortir la Commission de la tutelle du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire et la mettre sous la Présidence de la République. Cette nouvelle position, compte tenu du rôle important des acteurs gouvernementaux, favorisera à la Commission son soutien à ce dernier dans la mise en œuvre des recommandations issues de la Conférence générale. En outre, elle aidera beaucoup la coopération interministérielle des ministères membres ;
- doter la Commission d'un personnel qualifié et répondant aux exigences de profil dans chacun des grands domaines de compétence de l'UNESCO. Il est important que le Secrétaire général de la Commission soit d'un haut niveau comme le souhaite si tant l'Organisation et que les personnes ressources à nommer soient en nombre équivalent aux grands domaines de compétence (un par domaine) ;

- mobiliser des ressources matérielle et financière complémentaires pour faire face aux besoins du Secrétariat permanent de la Commission. Jusqu'ici, les ressources de la Commission sont essentiellement gouvernementales et proviennent du budget du Ministère de tutelle. Il est souhaitable que tous les ministres relevant des domaines de compétences de la Commission apportent leur contribution à son budget. En outres, des ressources extrabudgétaires doivent être mobilisées auprès des organismes non gouvernementaux nationaux et internationaux pour concourir à la satisfaction des besoins et accroître les capacités de la Commission dans la mise en œuvre de ses activités.

SOMMAIRE

TITRES	Pages
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE	
CHAPITRE 1^{er} : PRESENTATION DU SECRETARIAT PERMANENT DE LA COMMISSION NATIONALE BENINOISE POUR L'UNESCO	4
Section 1 : la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO	4
Section 2 : Présentation du Secrétariat permanent de la CNBU	8
CHAPITRE 2 : COLLECTE DES DONNEES ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	17
Section 1 : Collecte et traitement des données	17
Section 2 : Etude des documents juridiques du SP/CNBU	24
DEUXIEME PARTIE	
CHAPITRE 3 : CADRE THEORIQUE	32
Section 1 : Revue de littérature	32
Section 2 : Visibilité et efficacité de la CNBU	48
CHAPITRE 4 : SUGGESTIONS POUR UN SECRETARIAT PERMANENT DE LA CNBU VISIBLE ET EFFICACE ...	65
Section 1 : Modification de la structure	65
Section 2 : Ressources pour un bon fonctionnement du SP/CNBU	74
CONCLUSION	78
BIBLIOGRAPHIE	80
ANNEXES	82
TABLE DES MATIERES	97

INTRODUCTION

Toute entreprise, quelle que soit sa nature, a besoin au fil de son évolution de réinterpréter son passé à la lumière du présent. C'est ce qui lui permet non seulement de valoriser ses acquis, mais aussi de redéfinir ses objectifs et ses finalités pour l'avenir. Ainsi, une organisation peut modifier sa structure du fait, de la prospérité qu'elle connaît, de la récession à laquelle elle est astreinte ou tout simplement de l'environnement technologique, ou socio économique dans lequel elle évolue.

Vers la fin de la deuxième guerre mondiale et en vertu des leçons tirées des échecs de la Société des Nations, l'Organisation des Nations Unies (ONU) a été créée en 1944. Elle avait pour objectif principal de favoriser et de promouvoir la coopération entre les Nations. Dans cette optique, l'Institut International de la Coopération Intellectuelle (IICI) créé par la Société des Nations, a été remplacé par l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO), qui a pour mission de promouvoir la paix entre toutes les communautés du monde. Aussi, l'article VII de l'Acte constitutif de l'UNESCO fait-il à chaque Etat membre, l'obligation constitutionnelle de créer une Commission nationale dont le but consiste à réaliser une plateforme où les idées, les cultures et les intérêts nationaux sont représentés et interagissent pour maintenir un environnement économique stable et propice aux échanges commerciaux.

Dans cette logique, notre pays le Bénin, après son adhésion à l'UNESCO en octobre 1960, a institué par décret n° 63-121/PR/MENC du 20 mars 1963 la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO (CNBU), ayant pour organe exécutif le Secrétariat Permanent (SP) basé à Porto-Novo et placé sous la tutelle du Ministère de l'Education Nationale et de la Culture. Le SP/CNBU est

actuellement sous la tutelle du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP).

Pendant longtemps, la CNBU à travers son SP a promu avec beaucoup de visibilité les idéaux de l'UNESCO à travers les activités des Clubs Unesco et Ecoles Associées de l'UNESCO d'une part, les Organisations de la société civile et enfin les Ministères sectoriels en relation avec les grands domaines de compétence de ladite Organisation d'autre part. Mais, il est apparu ces dernières années que la CNBU est de moins en moins connue du public béninois, les activités des Clubs Unesco et Ecoles Associées de l'Unesco ne sont plus ressenties et le SP/CNBU malgré ses efforts ne se fait plus remarquer comme par le passé.

Dans le contexte d'une économie béninoise qui se veut désormais émergente, la paix est une condition sine qua non au maintien d'un environnement stable qui favorise un climat pacifique des affaires. De ce fait, la promotion de la paix que prône l'UNESCO à travers les Commissions nationales demeure plus que jamais d'actualité pour la prospérité de l'économie béninoise. Ce constat relatif à la baisse progressive des actions de la CNBU, nous amène à poser des interrogations dans le but d'explorer et d'apporter des approches de solutions aux difficultés qui sont à l'origine d'un tel recul. En effet, trois grandes questions ont retenu notre attention dans le cadre de ce travail notamment :

- la CNBU ne dispose-t-elle plus de moyens nécessaires pour la mise en œuvre de ses actions comme par le passé ? ;
- le SP/CNBU souffre-t-il d'un problème organisationnel inhérent à sa structure et au leadership ? ;
- le SP/CNBU dans sa forme actuelle se conforme-t-il aux exigences de la mission qui lui est dévolue par l'UNESCO ?.

Il est souhaitable de recueillir des informations auprès des populations de nos villes, du personnel du SP/CNBU ainsi que de certaines autorités administratives aux fins de mieux comprendre cette situation. Nous élaborerons donc trois questionnaires dont l'analyse des données recueillies nous permettra de confirmer ou non, si la CNBU est moins visible et peu efficace au vue des exigences constitutionnelles de l'Acte constitutif de l'UNESCO.

C'est pourquoi, dans le souci de participer à la recherche de solutions idoines à une telle situation et faire renaître la visibilité et l'efficacité jadis reconnues à la CNBU, nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « *Nouvelle approche organisationnelle pour une Commission nationale béninoise pour l'UNESCO visible et efficace* ». Le présent travail s'intéressera d'abord à l'organisation et au fonctionnement du SP/CNBU (première partie), puis à l'étude d'une nouvelle approche organisationnelle en vue de le rendre visible et efficace (deuxième partie).

CHAPITRE 1^{ER} : PRÉSENTATION DU SECRÉTARIAT PERMANENT DE LA COMMISSION NATIONALE BÉNINOISE POUR L'UNESCO (CNBU)

A la suite de son accession à la souveraineté internationale, le Bénin devrait assurer à ses citoyens, la stabilité sur tous les plans. Dans cette perspective, il a adhéré l'organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO).

SECTION 1 : LA COMMISSION NATIONALE BÉNINOISE POUR L'UNESCO

Pour mieux présenter le Secrétariat permanent de la CNBU, il est nécessaire de connaître d'abord le contexte de la naissance des Commissions nationales, puis, celui de la naissance de la CNBU.

Paragraphe 1 : Origine des Commissions nationales

Ce premier paragraphe nous permettra d'examiner les origines des Commissions nationales au niveau de l'UNESCO (A) et de comprendre les origines de la CNBU (B).

A- Au niveau de l'UNESCO

Pour favoriser les réflexions sur le devenir des Nations après la première guerre mondiale, la Société des Nations (SDN) avait mis en place l'Institut International de Coopération Intellectuelle (IICI) en 1924 à Paris. Et pour être opérationnel l'IICI avait décidé de créer au niveau de chaque pays membre de cette communauté, une Commission nationale.

La Conférence des Ministres de l'éducation qui a créé l'UNESCO en 1945 en remplacement de l'IICI a adopté cette forme organisationnelle, véritable réseau mondial de coopération que constituent les Commissions Nationales.

En effet, l'article VII de l'Acte constitutif de l'UNESCO dispose que « *chaque Etat membre prendra les dispositions appropriées à sa situation particulière pour associer aux travaux de l'Organisation les principaux groupes nationaux qui s'intéressent aux problèmes d'éducation, de recherche scientifique et de culture, de préférence en constituant une commission nationale où seront représentés le gouvernement et ces différents groupes* ». De même, l'article VII affirme dans son deuxième point que les Commissions nationales « *remplissent un rôle consultatif (...) auprès de leur gouvernement pour tous les problèmes se rapportant à l'Organisation et jouent le rôle d'organe de liaison pour toutes les questions qui intéressent l'Organisation.* (Textes fondamentaux de l'UNESCO, édition 2008, PP. 231).

B- Sur le plan national

Après l'adhésion à l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO), les Etats doivent se conformer à ses textes fondamentaux et prendre les dispositions juridiques nécessaires en vue de sa représentation sur leur territoire d'une part, puis créer les conditions nécessaires à la promotion de ses nobles idéaux notamment celui de paix d'autre part.

Chaque Etat membre a donc l'obligation constitutionnelle de créer une Commission nationale, dont l'objectif principal devrait être d'associer divers ministères, agences, institutions, universités, ONG, diverses associations et individus s'intéressant aux divers domaines de compétence de l'UNESCO.

Pour satisfaire à cette obligation, notre pays, après son adhésion à l'UNESCO en octobre 1960, a institué par décret n° 63-121/PR/MENC du 20 mars 1963, la Commission nationale pour l'UNESCO (CNBU), dont le siège basé à Porto-Novo et qui en abrite le Secrétariat Permanent, est actuellement placé sous la tutelle du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP).

Paragraphe 2 : Composition et organisation de la Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO

A- Composition

L'Acte constitutif de l'UNESCO instituant les Commissions nationales recommande à chaque Etat membre de s'assurer que sa commission est « **largement représentative** » du gouvernement et de la société civile afin de refléter l'esprit qui anime la constitution de l'UNESCO. (Architecture des Commissions nationales pour l'UNESCO, édition mai 2009).

Il est donc souhaitable, pour assurer l'efficacité et la bonne couverture intersectorielle recommandées par l'Acte, que tous les principaux ministères et agences gouvernementales traitant des questions relevant des domaines de compétences de l'UNESCO soient représentés dans la Commission nationale ou dans les sous commissions spécialisées de celle-ci.

Pour répondre aux exigences constitutionnelles contenues dans l'article VII de l'acte constitutif de l'UNESCO, notre pays a voulu, dès la création de sa Commission nationale, satisfaire autant que possible à la réunion des différentes composantes de la communauté dans une plateforme où les acteurs de l'éducation, des sciences, de la culture, de l'environnement, de la communication se retrouvent et interagissent pour la construction d'une société de paix et de prospérité.

La composition de la CNBU est définie par le décret n° 95-418 du 20 décembre 1995 portant création, organisation et fonctionnement de la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO.

En effet, selon les dispositions du titre III du décret précédemment cité, intitulé : '**De la composition**', la CNBU comprend :

- le Ministère chargé de l'Education Nationale qui en assure la présidence ;
- le Ministère chargé de la Culture et des Communications ;
- le Ministère chargé des Finances ;
- le Ministère chargé de la Jeunesse et des sports ;
- le Ministère chargé de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme ;
- le Ministère chargé du Développement Rural ;
- le Ministère chargé du Plan et de la Restructuration Economique ;
- le Ministère chargé du Travail, de l'Emploi et des Affaires Sociales ;
- le Ministère chargé de la Santé ;
- le Ministère chargé de l'Intérieur, de la Sécurité et de l'Administration Territoriale ;
- le Ministère chargé de l'Industrie et de Petites et Moyennes Entreprises ;
- le Ministère chargé de la Justice et de la Législation.

B- Organisation du SP/CNBU

Conformément à l'article 5 du décret qui l'a créée, la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO comporte quatre organes que sont notamment :

- l'Assemblée générale ;
- le Comité exécutif ;
- les sous commissions spécialisées ;
- le Secrétariat permanent.

Parmi les organes de la CNBU, c'est le Secrétariat permanent qui est l'organe exécutif de la Commission et à cet effet, selon l'article 23 du décret sus cité, il assure l'exécution des décisions de la Commission. Ses missions et sa structure sont fixées par arrêté du Ministre chargé de l'Education nationale.

SECTION 2 : PRÉSENTATION DU SECRÉTARIAT PERMANENT DE LA CNBU

Cette section nous permettra de passer en revue les attributions du SP/CNBU avant de présenter son organisation et fonctionnement suivant l'actuel arrêté ANNÉE 2013 N°127/MEMP/DC/SGM/CTJ/SP du 10 mai 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement du Secrétariat permanent de la CNBU.

Paragraphe 1 : Attributions et organisation du SP/CNBU

A- Attributions du SP/CNBU

Les articles 1^{er} et 2^e du titre I de l'arrêté ci-dessus cité disposent respectivement :

- Article 1^{er} : le Secrétariat permanent est l'organe d'exécution des décisions de la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO.

A cet effet, il assure la liaison avec :

- les organisations éducatives, culturelles et scientifiques nationales ;
- le Secrétariat général de l'UNESCO ;
- les Commissions nationales des Etats membres de l'UNESCO ;

- les groupements internationaux s’occupant de l’éducation, de la science, de la culture, de la communication et de l’information ;
- Article 2 : le Secrétariat permanent de la CNBU est un organe consultatif du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP).

En résumé, le Secrétariat permanent en tant qu’organe exécutif de la Commission donne au Gouvernement, après analyse avec les ministères membres, son avis sur les grandes orientations de notre pays dans les domaines de compétence de l’UNESCO. En outre, il formule des suggestions pour une mise en œuvre efficace des recommandations et résolutions issues de la Conférence générale à laquelle il prend part, ainsi que celles issues des consultations régionales qu’organisent la Direction Générale et/ou les Bureaux régionaux (Clusters) de ladite Organisation.

B- Organisation du SP/CNBU

Pour accomplir sa mission, le Secrétariat permanent de la Commission nationale béninoise pour l’UNESCO (CNBU) est doté de six (06) différents services notamment :

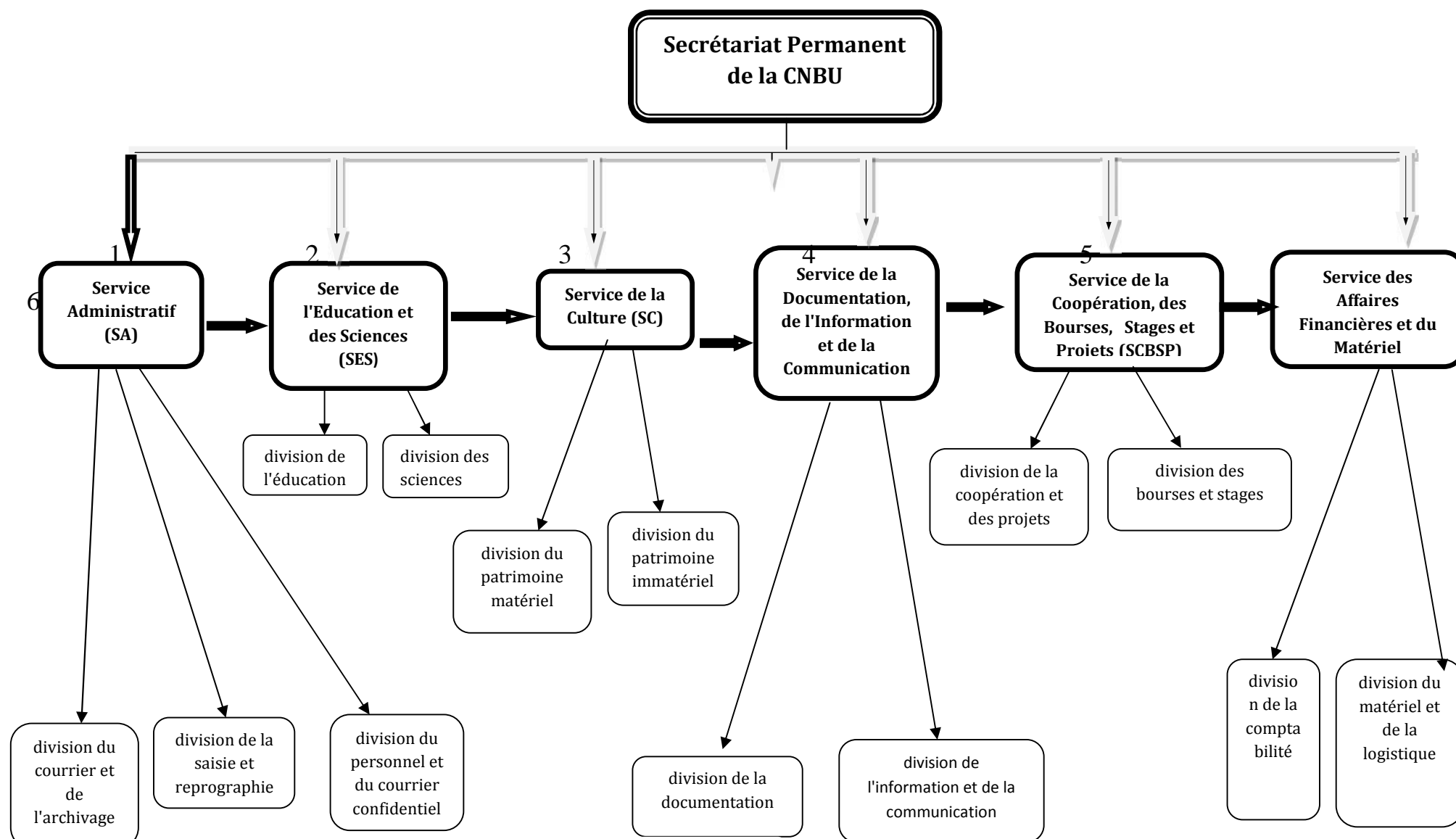
- le Service du Secrétariat Administratif et du Personnel (SAP) ;
- le Service de la Documentation, de l’Information et de la Communication (SDIC) ;
- le Service de la Culture (SC) ;
- le Service de l’Education et Sciences (SES) ;
- le Service des Affaires Financières et du Matériel (SAFM) ;

- le Service de la Coopération, des Bourses, des Stages et projets (SCBSP) ;

Les différentes attributions de chacun des six services ainsi que celles de chacune des divisions sont décrites dans le manuel de procédure de la CNBU qui vient d'être validé.

La structure du SP/CNBU se résume comme l'indique l'organigramme de structure (figure n°1) présenté à la page suivante.

FIGURE N° 1 : ORGANIGRAMME DU SECRETARIAT PERMANENT DE LA CNBU



Source : Manuel de procédure CNBU (2013)

Parmi ces services, c'est le Service Administratif et du Personnel (SAP) qui nous a accueilli pendant toute la durée de notre stage.

Paragraphe 2 : Travaux réalisés au cours du stage et difficultés rencontrées

A- Travaux réalisés

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire et concomitamment avec notre stage, les différents travaux suivants ont été réalisés sous la supervision de notre maître de stage avec le soutien des agents du service administratifs de la CNBU.

Il s'agit notamment des travaux relatifs :

- à la collecte des documents juridiques de la commission

Pour mieux cerner le fonctionnement du Secrétariat permanent de la CNBU, il s'est avéré nécessaire d'étudier les documents juridiques à l'origine de la création de la Commission ainsi que ceux qui organise le fonctionnement de ses organes. Il s'agit précisément du Décret n° 95-418 du 20 décembre 1995 qui l'a créé et de l'arrêté année 2015 n°127 du 10 mai 2013 portant AOF du SP/CNBU. (voir annexe). Plusieurs séances de recherches documentaires dans les archives de la Commission et parfois jusqu'au service pré archivage du ministère nous ont permis de les retrouver.

- au traitement de courrier

Il s'agit des travaux relatifs à la collecte, au dépouillement, au tri, à l'enregistrement et à la ventilation, des différents courriers reçu au secrétariat administratif par l'entremise de la boîte postale, du fax, de la boîte électronique et de ceux portés par les usagés. Ils sont effectués tous les jours et constituent une part importante de l'animation de ce service, car c'est à partir de ces travaux que

les autres services du Secrétariat permanent accomplissent eux aussi leur travaux. Notre participation à la mise en œuvre de ces tâches quotidiennes au niveau du secrétariat a beaucoup contribué à la compréhension des procédures et celle des différentes relations qui existent entre les services et les organes de la Commission.

➤ à la reprographie

Les différents documents collectés dans le cadre de nos recherches sont dans l'ensemble des actes administratifs de vieille date. Il est donc nécessaire de procéder à leur reprographie et assurer la conservation des copies initiales dans les archives. En effet, on procède à la photocopie du document original en autant d'exemplaires nécessaires et on remet l'original à sa place dans le classement. De la même manière, les différents ouvrages sur l'UNESCO, les rapports sur la vie de ses organes, les revues et autres documents techniques en provenance des partenaires de la Commission ont besoin d'être photocopiés en vue de leur classement et plus tard leur archivage ;

➤ au classement et à l'archivage

Par principe tout document à l'arrivée comme au départ doit être classé au secrétariat administratif. Ainsi, tous les courriers traités dans une journée sont classés au fur et à mesure suivant l'ordre de classement adopté par le secrétariat. A l'occasion de nos travaux de collecte, certains actes relatifs à la vie de la commission méconnus des agents ont été retrouvés et donc multipliés dans le but d'être conservés, ce qui a entraîné des réaménagements dans le système de classement en place. Vu l'ancienneté des archives, les conditions peu adéquates de leur conservation, la tâche n'a pas été du tout aisée.

Les différentes procédures de mise en œuvre de ces travaux sont contenues dans le nouveau manuel de procédure du Secrétariat permanent de la Commission.

B- Difficultés rencontrées et observations

1°) Difficultés

La collecte de ces documents est un véritable parcours de combattant. En effet, les documents ne sont pas accessibles au niveau des archives du SP/CNBU. Pour les avoir, il a fallu se rendre à la Direction des archives nationales. Ici encore, certains documents ont été retrouvés tandis que d'autres n'ont pas pu l'être, les copies n'ayant pas été transmises au moment de la prise de ces derniers par le Ministère de tutelle au Journal Officiel (JO).

Les documents de gestion interne relatifs au fonctionnement du SP/CNBU ne sont pas pour la plupart classés. Il est vraiment difficile d'assurer la traçabilité des dossiers, le classement et l'archivage n'étant pas bien organisés.

Ces difficultés sont parfois renchériées par le manque de consommable ou d'entretien des matériels utilisés. Il est fréquent de constater que l'électro copieur, l'unique d'ailleurs, qui sert les six (06) services sans oublier le Secrétaire général de la Commission, n'a pas de cartouche d'encre et ceci pour des semaines voire des mois durant. Les documents retrouvés n'existent pas en plusieurs copies et il a fallu parfois prendre la responsabilité de sortir du siège de la CNBU pour en obtenir copie.

Certains documents retrouvés dans nos recherches sont illisibles, ou parfois incomplets, ce qui témoigne encore de la légèreté avec laquelle ils ont été traités. Il n'y a aucune méthode de conservation électronique qui puisse garantir l'existence des versions électroniques auxquelles un chercheur peut recourir en cas de besoin.

En matière de communication, la situation n'est pas meilleure par rapport à celle des outils informatiques et de l'archivage. Il n'est pas possible de joindre une

autre structure et en obtenir un document sans effectuer le déplacement vers cette dernière. Ainsi, nous avons toujours été obligé de nous rendre dans les structures partenaires ou vers des personnes ressources pour obtenir des actes administratifs pris par la CNBU et dont ses propres services n'ont plus copie.

Les difficultés quotidiennes rencontrées à l'occasion de nos travaux de recherche nous ont conduit à se rapprocher de plusieurs personnes ressources pour des entretiens et nous ont aussi amené à rechercher les différents problèmes qui minent le fonctionnement de la Commission d'une part et ceux relatifs au Secrétariat permanent d'autre part.

2°) Observations

Au niveau de la Commission et conformément aux dispositions du décret n° 95-418 du 20 décembre 1995 portant création, organisation et fonctionnement de la CNBU en annexe, il est aisé de constater aujourd'hui que les différents organes de la commissions fonctionnent mal ou pas du tout.

❖ L'Assemblée générale : loin d'être le véritable lieu d'élaboration des orientations stratégiques de la commission, elle apparaît juste comme une opportunité de rencontre des représentants des différents ministères membres, qui se sont vus il y a longtemps et avec l'équipe du Secrétariat permanent.

❖ Les sous-commissions spécialisées qui constituent en quelque sorte la technostucture de la Commission sont quasi inexistante ou du moins ne sont plus opérationnelles, car il n'y a aucun document retraçant leurs activités au niveau du Secrétariat permanent, ce qui signifie qu'elles ne se réunissent pas et ne sont donc pas fonctionnelles.

❖ Le Comité exécutif : il est l'organe de décision. Il n'est plus associé aux activités qui sont devenues l'affaire du Secrétariat permanent qui reçoit les demandes, les étudie seul et les envoie à l'UNESCO parfois sans sélection (La

division chargée des bourses et stages de la Direction des Relations Extérieures de l'UNESCO s'en est plainte en 2011 et la situation perdure).

En outre, le comité qui inclut la Fédération des Clubs Unesco et Ecoles Associées de l'Unesco est resté pendant des années en marge des décisions et des activités concernant le Secrétariat permanent et par conséquent de celles inhérentes à la vie de la Commission.

❖ Le Secrétariat permanent : c'est l'organe d'exécution. Mais il est confronté à des difficultés d'ordre interne qui lui confèrent une image terne.

Pendant le stage, les difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches au service administratif nous ont conduit à faire des observations qui se résument pour l'essentiel comme suit : absentéisme, démotivation, mauvaise ambiance de travail, insuffisance de ressources financières. Ces différents problèmes qui ne sont pas de nature à promouvoir le bon fonctionnement d'une organisation peuvent rendre le Secrétariat permanent peu performant et par conséquent la Commission invisible et inefficace.

Dans ce cadre, et pour bien cerner les problèmes de cette structure, nous avons entrepris de collecter des informations relativement à la visibilité et à l'efficacité du Secrétariat permanent de la CNBU, conformément aux exigences constitutionnelles à l'origine de la création de la Commission. A cet effet, trois questionnaires (voir annexes 1) ont été élaborés et adressés respectivement à diverses autorités administratives tant du Ministère de tutelle que de certains des autres ministères membres, au personnel du Secrétariat permanent et aux populations (leaders d'opinion, ONG, communauté scolaire, etc.) à travers diverses villes des communes de notre pays.

CHAPITRE 2 : COLLECTE DES DONNÉES ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE

Les différents problèmes relatifs à la structure et au fonctionnement du Secrétariat permanent de la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO exigent un certain nombre de données statistiques auprès des populations cibles de cette structure.

SECTION 1 : COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNÉES

Pour comprendre, expliquer ou élucider un phénomène, on a besoin de collecter des informations auprès des personnes concernées ou dans leur environnement. Il devient alors nécessaire de faire une enquête ou un sondage.

Paragraphe 1 : Collecte des données

Dans le cadre de ce travail relatif à la visibilité et à l'efficacité de la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO, nous avons entrepris une enquête sur le terrain pour recueillir des informations sur les activités et le fonctionnement de la Commission. Ne pouvant pas atteindre individuellement toutes les personnes, nous avons procédé à l'échantillonnage afin de généraliser les résultats à l'ensemble de la population.

A- L'échantillonnage

Il existe plusieurs modes d'échantillonnage répartis en deux groupes à savoir : l'échantillonnage probabiliste et celui non probabiliste.

Conformément aux exigences du présent travail, et en tenant compte des différentes cibles que visent les actions de l'UNESCO d'une part, et de la fiabilité des informations voire celle des résultats d'autre part, nous avons choisi de procéder à un échantillonnage probabiliste. Il permet de constituer des échantillons sur des bases fiables à partir d'hypothèses réalistes en utilisant des principes

mathématiques de probabilité. C'est un mode de collecte complexe, coûteux et long mais qui permet d'obtenir des résultats fiables.

On distingue trois types d'échantillonnage probabiliste que sont :

- l'échantillonnage aléatoire stratifié ;
- l'échantillonnage par grappes ;
- l'échantillonnage systématique.

Dans le cadre du présent travail, nous avons choisi de procéder à un échantillonnage par grappes afin de répartir la population considérée pour l'étude par groupe au niveau duquel on peut faire des sous groupes.

Dans le cas d'espèce, la population considérée est celle béninoise, mais à l'intérieur de cette population, nous voulons nous intéresser surtout à la partie concernée par la promotion des idéaux de l'UNESCO, donc des activités de la CNBU d'une part et celles du Secrétariat permanent d'autre part.

En vue de prendre en compte tous les acteurs qui s'intéressent ou qui pourraient s'intéresser aux domaines de compétence de l'UNESCO, nous devons constituer l'échantillon de sorte à tenir compte de tous les groupes et sous groupes dans les secteurs de la culture, de l'éducation, de l'environnement, des sciences sociales et exactes puis de la communication.

Pour cela, nous constituons les grappes suivantes :

- Grappe 1 : c'est celui des leaders d'opinion. Dans ce groupe nous constituons d'autres groupes à interroger notamment : les chefs religieux, les élus locaux, les chefs de groupes de jeunes, etc. ;
- Grappe 2 : c'est le groupe des ONG et associations. On s'intéresse particulièrement aux différentes ONG des secteurs de l'éducation, de l'environnement, de la santé, de la culture et à d'autres types

d'association qui véhiculent des messages allant dans le sens de la promotion de la paix ;

- Grappe 3 : il s'agit des autorités administratives. Elle comporte les autorités à divers niveaux des Administrations des ministères et organismes membres de la commission y compris celles du Secrétariat permanent.
- Grappe 4 : elle est réservée aux communautés scolaire et universitaire. Dans ce groupe, nous distinguons les enseignants (primaire, secondaire et supérieur) des étudiants.

Une fois les grappes constituées, nous avons cherché à déterminer la taille de l'échantillon et les sites d'administration des questionnaires. En suivant cette considération géographique, nous avons ciblé des communes par zone. Il s'agit : pour le Nord de Djougou, Parakou, Natitingou ; pour le centre de Dassa-Zoumè, Savalou, Savè et pour le Sud : Abomey-Calavi, Bohicon, Cotonou, Kétou, Klouékanmè, Porto-Novo.

Pour constituer l'échantillon, nous nous sommes basé sur les effectifs de la population par commune au Bénin, effectifs à partir desquels nous avons prévu d'interroger par commune ciblée 1.000 personnes. C'est surtout le questionnaire n° 3 destiné aux populations qui a été ainsi multiplié, les deux autres étant de portée plus restreinte et adressés l'un au personnel du SP/CNBU et l'autre à l'autorité.

Pour faciliter l'équilibre en matière de concentration humaine, nous avons prévu d'augmenter à 1.500 le nombre de personnes à interroger dans les communes dont l'effectif dépasse 500.000 habitants.

REMARQUE IMPORTANTE

Compte tenu du délai qui s'est révélé trop court et des moyens limités dont nous avons disposé, nous n'avons pas pu couvrir toutes les communes ci-dessus citées. En effet, le questionnaire relatif à la visibilité à l'endroit de la population a été rempli par les populations d'Abomey-Calavi, de Bohicon, de Cotonou, de Klouékanmè, de Porto-Novo, et Kétou.

Ainsi le nombre de personnes à enquêter se présente comme indiqué dans le tableau n° 1 ci-dessous.

Tableau n° 1 : ÉCHANTILLONNAGE

départements	Communes	Population	Echantillon
Atlantique	Abomey-Calavi	655.965	1.500
Zou	Bohicon	170.604	1.000
Littoral	Cotonou	778.874	1.500
Collines	Dassa-Zoumè	112.118	1.000
Donga	Djougou	266.542	1.000
Plateau	Kétou	156.497	1.000
Mono	Klouékanmè	128.537	1.000
Atacora	Natitingou	104.010	1.000
Borgou	Parakou	254.254	1.000
Ouémé	Porto-Novo	263.616	1.000
Colline	Savè	87.379	1.000
TOTAUX.....		2.891.017	12.000

Source : Nous-même (juillet 2014) ; *informations tirées des résultats du RGPH 4 – INSAE BENIN*

B- Synthèse du dépouillement des questionnaires

1°) Dépouillement par commune

Les résultats contenus dans les différents tableaux n° 7 ; 8 ; 9 ; 10 ; 11 et 12 en annexe 3, correspondent aux réponses des questions contenues dans le questionnaire administré aux populations sur la visibilité du secrétariat permanent de la CNBU. Elles concernent respectivement, les communes d'Abomey-Calavi, de Bohicon, de Cotonou, de Porto-Novo, de Kétou et de Klouékanmè.

2°) Synthèse des dépouillements

A partir des différents dépouillements effectués par commune, nous avons réalisé un récapitulatif qui nous a permis d'analyser les résultats obtenus et de dégager les tendances relatives à la visibilité du Secrétariat permanent puis à celle de la CNBU (voir tableau n° 2 de synthèse des dépouillements à la page suivante).

Tableau n° 2 : SYNTHÈSE DES DEPOUILLEMENTS (Total enquêté = 5675)

Questions	Réponses	Résultats	TOTAL	Valeur en %
Connaissez-vous l'UNESCO ?	OUI	320+202+512+101+70+48	1253	22,07
	NON	750+786+836+857+545+636	4410	77,92
Que fait l'UNESCO ?	Fausse	910+815+1.105+702+510+418	4460	78,59
	Juste	54+13+78+61+61+35	302	5,32
	approximative	106+160+165+203+64+231	929	16,37
Qu'est ce qu'un club Unesco ?	Fausse	902+758+1.200+708+520+556	4644	81,83
	Juste	45+12+76+50+40+33	256	4,51
	approximative	123+218+72+212+55+95	775	13,65
En connaissez-vous un ?	OUI	10+10+60+140+10+30	260	4,58
	NON	1.055+879+1.092+825+605+654	5110	90,04
Etes-vous membre d'un club ?	OUI	04+06+22+28+05+13	78	1,37
	NON	1.064+914+1.310+937+610+671	5506	98,62
Connaissez-vous la CNBU ?	OUI	10+10+305+106+42+14	487	8,58
	NON	1.050+965+1.002+849+573+670	5109	91,41
Quel est son rôle ?	Ne sait pas	907+850+906+812+507+605	4587	80,82
	S'occupe de l'éducation	115+100+302+59+40+14	630	11,10
	Fait tout	48+35+119+99+68+65	434	7,64
Où est situé le siège de la CNBU ?	Cotonou	957+873+350+121+65+94	2350	41,40
	Porto-Novo	19+32+38+96+42+16	243	4,28
	Ne sait pas	94+80+960+753+508+574	2969	52,31

SOURCE : Nous-même (Juillet 2014)

Paragraphe 2 : Interprétation des résultats

Les différents résultats issus du dépouillement des questionnaires remplis par 5.675 personnes interrogées sur le territoire national et consignés dans le tableau précédent nous amènent à tirer les conclusions ci-après :

➤ *Connaissance de l'UNESCO*

- ✓ 1253 soit 22,07 % connaissent l'UNESCO tandis que 4410 soit 77,92 % ne la connaissent pas ;
- ✓ 302 soit 5,32 % savent ce que fait l'UNESCO, 929 soit 16,37 % ont une idée approximative des activités de l'UNESCO alors que 4460 soit 78,59 ne connaissent pas ce qu'elle fait ;

➤ *Connaissance de la CNBU*

- ✓ 487 soit 8,58 % connaissent la CNBU tandis que 5109 soit 91,41% ne la connaissent pas ;
- ✓ 434 soit 7,64 % pensent qu'elle fait tout, 630 soit 11,10 % savent qu'elle s'occupe de l'éducation alors que 80,82 % ne connaissent rien de ses attributions ;
- ✓ 5319 soit 93,71 % ne savent pas où se trouve son siège contre 6,29 qui reconnaissent que son siège est à Porto-Novo ;

➤ *Connaissance des Clubs UNESCO*

- ✓ 5419 soit 95,48 % ne savent ce qu'est un club Unesco alors que 256 soit 4,51 % le savent ;

- ✓ 78 soit 1,37 % sont membres de Clubs Unesco contre 98,62 % qui ne le sont pas.

En conclusion, nous pouvons dire à partir des résultats de cette enquête que :

- les Clubs UNESCO sont peu connus actuellement,
- la CNBU est peu connue et n'est donc pas visible,
- l'UNESCO est très peu connue des béninois aujourd'hui.

En ce qui concerne les questionnaires adressés au personnel et aux autorités, il faut avouer que si au niveau de la CNBU, les agents ont accepté de les remplir, il n'a pas été ainsi dans les autres administrations. Néanmoins, nous avons pu obtenir beaucoup d'informations à travers les entretiens avec des responsables sur le sujet. C'est pourquoi sur l'efficacité du SP/CNBU nous ne pouvons pas présenter des données statistiques probantes. Si les différents budgets de fonctionnement du SP peuvent être connus, les rapports de performance ne sont pas facilement accessibles. En outre, les informations reçues par rapports aux soutiens de l'UNESCO à la Commission ne sont pas documentées.

En revanche, les appréciations que nous avons faites sur l'efficacité ou non du SP/CNBU sont basées sur les critères énumérés par l'UNESCO elle-même dans son document intitulé « Architecture des Commissions nationales », édition de mai 2009.

SECTION 2 : ANALYSE DES DOCUMENTS JURIDIQUES DU SP/CNBU

En complément des informations recueillies lors de notre stage grâce aux entretiens et questionnaires, l'étude du décret n° 95-418 du 20 décembre 1995 et de l'arrêté année 2013 n° 127/MEMP/DC/SGM/CTJ/SP du 10 mai 2013 portant respectivement création puis attributions, organisation et fonctionnement de la

commission et du Secrétariat permanent (voir annexe), nous a permis de relever les différentes forces et faiblesses de ce dernier.

Paragraphe 1 : Forces – Faiblesses – Menaces – Opportunités

A- Forces et faiblesses

1°) Forces

Conformément aux textes juridiques relatifs à la création d'une part et aux Attributions, organisation et fonctionnement du SP/CNBU d'autre part, nous pouvons dégager les éléments suivants qui constituent des forces :

- appartenance au réseau mondial des Commissions nationales ;
- disposition d'un réseau national des Clubs Unesco et Ecoles associées de l'Unesco ;
- entretien de relations directes de travail avec le Secrétariat général de l'Unesco et ses clusters ;
- bénéfice d'un statut d'organisme gouvernemental ;
- disposition à faire des propositions au gouvernement quant à la mise en œuvre des résolutions et recommandations issues de la Conférence générale ;
- utilisation comme service de liaison entre le gouvernement et l'UNESCO ;
- constitution d'un réseau national de concertation entre le Gouvernement, la Société civile et les acteurs nationaux de la vie politique ;

- mobilisation des ressources de l'Unesco en faveur des ONG et autres organisations pour la réalisation de projets relatifs aux grands domaines de compétence de l'Organisation ;

2°) Faiblesses

En dehors des forces ci-dessus citées, le SP/CNBU a des faiblesses qui se résument en :

- insuffisance de ressources (financières et matérielles) essentiellement dépendante du budget du MEMP ;
- non efficacité des sous-commissions spécialisées ;
- manque de synergie d'action entre les ministères sectoriels membres de la Commission ;
- non fonctionnement régulier des Clubs Unesco et Ecoles Associées de l'Unesco ;
- pas de soutien aux organes associatifs de l'UNESCO ;
- changement fréquent de Secrétaire Général ;
- mauvaises relations interprofessionnelles ;
- site Web non fonctionnel ;
- faible capacité du système de numérisation du centre de documentation ;
- non approvisionnement régulier du centre de documentation ;
- manque de plan de communication efficace pour une meilleure visibilité de la Commission.

B- Menaces et opportunités

Des différentes forces et faiblesses ci-dessus énumérées, nous pouvons déduire les opportunités et les menaces ci-après :

a) **Menaces**

- déconnexion avec les Commissions du même cluster, voire du réseau mondial des commissions nationales ;
- disparition progressive des Clubs Unesco et Ecoles Associées de l'Unesco au Bénin ;
- Mise en quarantaine par le Secrétariat Général de l'UNESCO ;
- non considération de la part des acteurs non gouvernementaux ;

b) **opportunités**

- Utilisation des Clubs Unesco et Ecoles Associées pour couvrir le pays dans le but de promouvoir les idéaux de l'UNESCO ;
- mobilisation de ressources pour la promotion de l'éducation, de la science et de la culture ;
- existence d'évènements d'envergure nationale pour la promotion des idéaux de l'UNESCO (exemples : journée de l'enseignant, fête des religions endogènes, journée internationale de la femme, journée internationale de la musique, journée internationale de la paix, journée internationale de la population, etc) ;

- possibilité de formation du personnel du Secrétariat permanent par les Commissions nationales partenaires ;
- tenue des consultations régionales et de la Conférence générale de l'Unesco ;

Paragraphe 2 : Ciblage de la problématique

Les différents résultats du dépouillement l'analyse des forces et faibles ainsi que les menaces et opportunités relatives au fonctionnement du secrétariat permanent de la CNBU nous ont permis de réaliser un tableau de bord de notre étude.

(voir tableau de bord de l'étude n° 3 à la page suivante)

A- Tableau de bord de l'étudeTableau n° 3 : Tableau de bord

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problématiques	Problèmes généraux
1	Fonctionnement des organes du Secrétariat permanent de la CNBU	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation du nombre de services ; - Existence de services peu opérationnels ; - Conflits d'attributions ; - Manque de coordination. 	<ul style="list-style-type: none"> - structuration du SP/CNBU ; - leadership à la tête du SP 	Organisation du SP/CNBU
2	Mise en œuvre des activités	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte partielle des domaines de compétences de l'UNESCO ; - Léthargie des clubs Unesco et Ecoles Associées de l'UNESCO ; - Faible mobilisation des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux autour des activités ; - Faible participation à la mise en œuvre des actions des ministères membres ; 	couverture des grands domaines de compétence de l'UNESCO	Efficacité du Secrétariat permanent de la CNBU
3	Gestion des ressources	<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise gestion des ressources humaines - Insuffisance des ressources matérielles - Insuffisance de ressources financières 	<ul style="list-style-type: none"> - la qualification du personnel ; - la mobilisation des ressources. 	gestion optimale des ressources

Source : Nous-même

B- Problématique

Dès le démarrage de notre stage au SP/CNBU, c'est le secrétariat administratif qui nous a accueilli. L'accomplissement des tâches relatives au traitement des courriers nous a permis de constater les conditions combien difficiles dans lesquelles le travail se fait. Elles se caractérisent par le manque cruel de fournitures de bureau, et de certains matériels nécessaires à l'accomplissement du travail. A cela s'ajoute l'absence régulière de certains agents et la mauvaise ambiance de travail.

En outre, nous nous sommes intéressé aux actes normatifs régissant la Commission, ce qui nous a révélé la mauvaise fonctionnalité et la mauvaise collaboration entre ses divers organes. C'est dans ces conditions qu'est intervenue la visite officielle de la nouvelle Directrice du Bureau sous régional pour l'UNESCO basé à Abuja dont l'Antenne du Bénin est à Cotonou. Les différentes recommandations contenues dans le rapport de la séance de travail qu'elle a eu avec le personnel du Secrétariat permanent de la Commission à laquelle nous avons d'ailleurs pris part n'ont fait que confirmer nos observations.

Le Plan de Travail Annuel du Secrétariat permanent tel que signé par le Ministre des Enseignements Maternel et Primaire, Président de la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO (CNBU), a montré les limites du Secrétariat permanent et par conséquent celles de la Commission toute entière. Non seulement, il prend en compte uniquement le secteur de l'éducation au détriment des autres domaines de compétence de l'UNESCO, il offre aussi des ressources insuffisantes pour la mise en œuvre des activités prévues.

De ce fait, nous avons cherché à comprendre les problèmes qui peuvent être à l'origine de cette image de plus en plus terne que présente la Commission

nationale béninoise pour l'UNESCO à travers le Secrétariat permanent qui en est l'organe exécutif.

Les résultats issus du dépouillement des questionnaires adressés respectivement aux autorités administratives, au personnel du Secrétariat permanent et aux populations nous ont permis de recenser certains problèmes spécifiques pour dégager dans un premier temps les forces et faiblesses, et dans un second les opportunités et les menaces relatives au fonctionnement du SP/CNBU.

A l'analyse des faiblesses et des menaces révélées par les données collectées, il se dégage un problème :

- d'efficacité dans la gestion de la Commission,
- de visibilité à travers la mise en œuvre des activités par le Secrétariat permanent.

C'est pourquoi nous avons retenu comme thème : « *Nouvelle approche organisationnelle pour une Commission nationale béninoise pour l'UNESCO visible et efficace* ».

CHAPITRE 3 : CADRE THÉORIQUE

SECTION 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

L'organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture (UNESCO) a donné aux Commissions nationales des pays membres, quel que soit leur statut, la liberté d'adopter le type d'organisation structurelle qui leur convient. De ce fait, les commissions nationales ont fait l'objet de peu de littérature de sa part, ce qui limite les écrits sur ces dernières aux travaux effectués par les nationaux dans ce cadre.

Selon nos sources de documentation, notamment les archives de la CNBU, du Ministère de tutelle qu'est le MEMP et de la Direction des Archives nationales, le présent travail constitue le premier qui se consacre au fonctionnement et à la visibilité de la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO. Les seuls documents disponibles au niveau de ces sources, et qui sont relatifs à la vie des commissions nationales, sont pour le moment : le bulletin électronique issu de la consultation régionale Afrique tenue à Cotonou en juillet 2008 et le livre intitulé "Architecture des commissions nationales" édition 2009 de la section des relations extérieures de l'UNESCO.

Cependant, l'application de la notion d'organisation à la structure des commissions nationales, nous permettra d'explorer les travaux sur l'approche systémique d'une organisation.

Paragraphe 1 : Clarification conceptuelle

A- L'approche systémique de l'organisation

Pour mieux comprendre l'approche systémique, il convient avant tout d'explicitier la notion d'organisation. Cette notion a fait l'objet de plusieurs définitions. En général, l'organisation est une association qui se propose des buts déterminés (Larousse, 2006). Cette définition fait apparaître deux éléments essentiels à savoir : "Association" et "but déterminé". Ces deux éléments renvoient à la notion d'entreprise. En effet, l'idée d'association peut être vue comme la mise en commun de ressources soit humaine, matérielle ou financière

tandis que celle de but se réfère aux finalités, c'est-à-dire ce que la mise en commun des ressources vise à atteindre.

En outre, l'organisation est définie comme une entreprise et elle est ainsi considérée comme étant une « entité autonome assurant l'allocation de ressources par des modes spécifiques de coordination, en vue d'une fin particulière » [P. CHARPENTIER, 2004, p. 30]. L'élément "but" apparaît comme le point commun qui permet de distinguer l'organisation des autres formes d'institutions sociales. Ainsi, dans ses travaux sur les traits essentiels de l'organisation, Talcott Parsons, sociologue américain disait « En tant qu'élément analytique de référence, l'orientation vers l'atteinte d'un but spécifique est la caractéristique de l'organisation qui la distingue des autres types de systèmes sociaux » [T. Parsons, 1960, p. 237]. L'allemand E. Schein a proposé une définition qui tend à devenir le plus courant en considérant que « Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités » [E. H. Schein, 1970, p. 173], ce qui fait allusion à la notion de l'organisation scientifique du travail développé en 1911 par Frederick TAYLOR.

On constate bien évidemment que les théories de l'organisation sont basées sur les entreprises. En effet, les grands courants de pensée relatifs à l'organisation correspondent à des représentations dominantes de l'organisation de l'entreprise. Dans ce contexte, l'entreprise est considérée comme une «entité autonome assurant l'allocation de ressources par des modes spécifiques de coordination, en vue d'une fin particulière.» [P. CHARPENTIER, 2004, p.32). En déduction de toute la kyrielle de travaux sur la l'organisation, on peut comprendre l'approche rationnelle défendue d'une part par les auteurs classiques (Frederick Taylor, 1911 - Henri Fayol, 1919 - Max Weber, 1971, etc) et d'autre part par l'école des relations humaines avec les auteurs comme E. Mayo, 1995 – A. Henry, 1999 – F. Herzberg, Mc Gregor, pour qui l'entreprise rime avec le profit et la rentabilité. Si l'approche

classique développée par Frederick Taylor et ses contemporains a contribué à améliorer la productivité, elle n'a pas pris en compte l'individu du point de vue sociologique.

C'est pourquoi, dans le cadre de ce travail, nous portons une attention particulière à l'approche systémique qui se concentre sur les différents éléments qui composent l'organisation et assurent son fonctionnement efficace pour atteindre le but fixé.

Du point de vue sociologique, des études ont montré que l'homme n'est pas qu'un simple facteur de production comme les acteurs de l'organisation scientifique du travail le pensent. En effet, les sociologues se sont concentrés sur l'importance de l'homme intervenant dans la chaîne de production et ont trouvé que ce dernier doit être pris en compte dans la prise de décision. Pour l'école de la décision, «l'organisation est un lieu de décision, un processus de prise de décision» [M. WEBER, 1922], et par conséquent elle met en jeu plusieurs acteurs notamment l'homme en tant que décideur, mais aussi l'homme en tant qu'acteur chargé de la mise en œuvre de la décision. Mais certains précurseurs de cette école, notamment Herbert Simon, James March, Mac Gregor et bien d'autres ont mis l'accent sur la complexité, la dimension sociologique, psychologique et politique du comportement d'une organisation. Ainsi, selon eux, «pour comprendre une décision dans une organisation, il est nécessaire d'analyser le processus, c'est-à-dire les étapes qui ont conduit à ce choix incluant les comportements des acteurs, les influences et les pouvoirs qui s'exercent» [K. ROBERT, 1952 – A. GOULDNER, 1957 – P. SELZNICK, 1957]. Les études relatives à la complexité de l'organisation ont conduit à une nouvelle considération, celle de l'organisation comme un système.

Pour l'approche systémique, l'organisation doit être comprise comme «un système composé d'un ensemble d'éléments interdépendants en constante inter-

action les uns avec les autres» [MINTZBERG, 1990, p. 146]. Plusieurs auteurs ont abondé dans le même sens et Ludwig Von BERTALANFFY, 1956 a conclu dans ses travaux que « l'organisation est un système parce que tout élément qui le constitue, qu'il soit ou non humain, a une influence directe sur l'ensemble ». Cette nouvelle définition relance le débat sur la notion de système introduite dans l'analyse de la structure et du fonctionnement des entreprises. Les défenseurs de l'approche systémique de l'organisation ont apporté beaucoup de lumière sur la conception de la gestion de l'entreprise face aux différents facteurs de contingence qui la caractérisent.

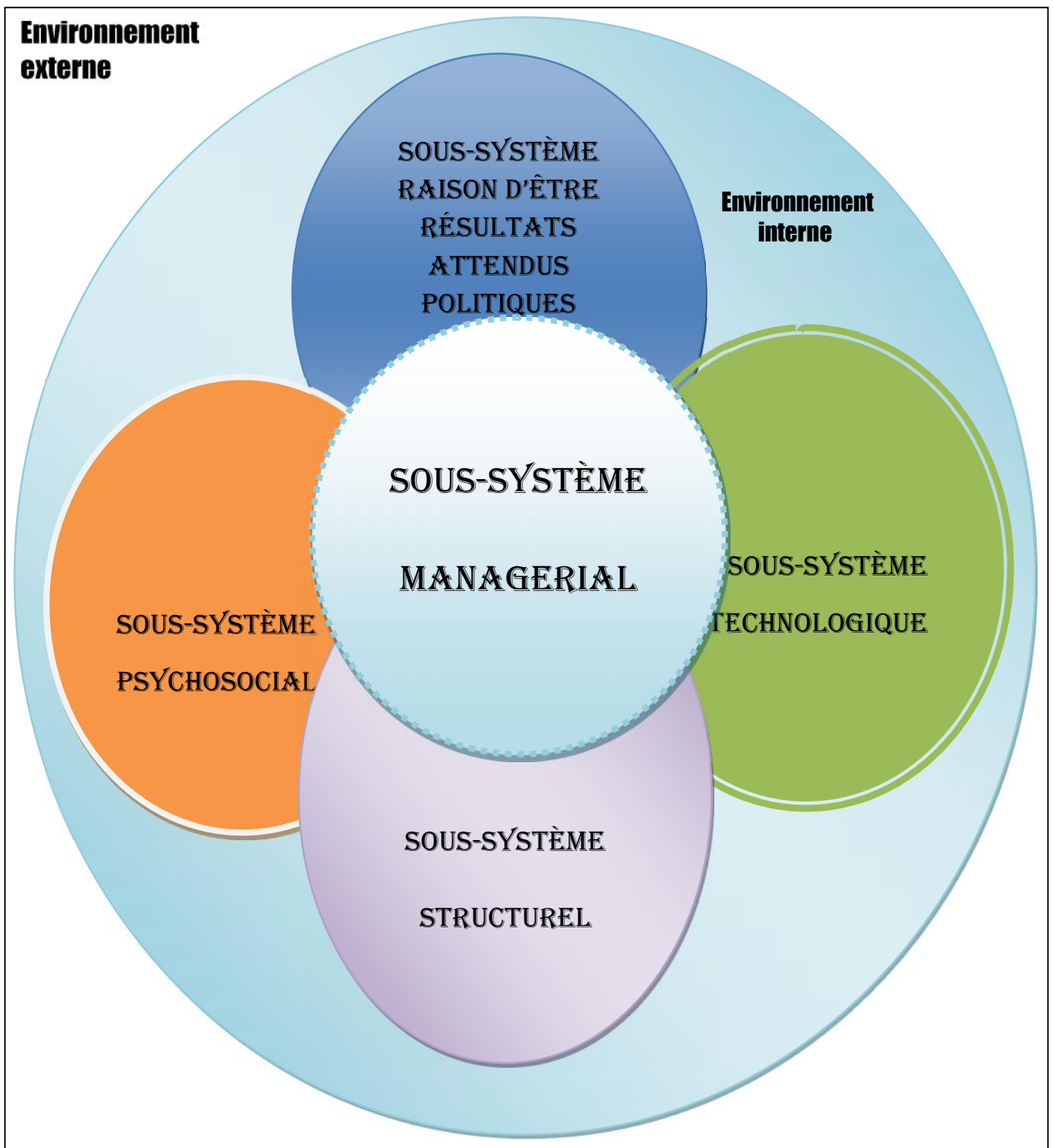
Selon Fremont E. Katz et James B. Rosenzweig, 1974,

« L'organisation est un ensemble ouvert comportant des sous systèmes qui développent des relations d'interdépendance entre eux et qui baignent d'une part dans un microenvironnement (interne), et d'autre part dans un macro-environnement (externe) avec lesquels il entretient des échanges dynamiques».

On peut donc en déduire que chaque système ou sous système a ce qui le caractérise et joue un rôle déterminé qui concoure avec celui des autres à réaliser une finalité. Ces deux derniers auteurs on conclu que : l'«organisation comporte cinq (05) sous-systèmes que sont : raison d'être (valeurs, orientation et services), structure et fonctionnement (organigramme, procédures, règlements, coordination...), facteurs psychosociaux (motivation, rendement, coopération, leadership, communication informelle....), ressources et technologie (matériel, technologie, finances.....) et managérial (relation entre les sous-systèmes, harmonisation, équilibre environnement, objectifs stratégiques). Ces différents sous-systèmes baignent dans un micro environnement qui est interne à l'organisation et qui se trouve elle-même dans un environnement externe que constitue le milieu naturel.» [MINTZBERG, 1990, p. 146-147].

Katz et Rosenzweig résumant la coexistence et l'interactivité des sous systèmes d'une organisation par le modèle ci-après (figure n° 2) :

Figure n° 2 : MODÈLE SCHEMATISÉ DE KATZ ET ROSENZWEIG



L'ORGANISATION : UN SYSTÈME INSPIRÉ DE KATZ ET ROSENZWEIG
 MINTZBERG, H. «Le management, voyage au centre des organisation» édition Agence d'Arc, Montréal, 1990.

L'organisation définie comme telle dans "Organisation et gestion : une approche systémique" (1985), il est souhaitable de voir comment une organisation est structurée c'est-à-dire comment ses composantes sont positionnées les unes par rapport aux autres pour favoriser un fonctionnement harmonieux et interactif des sous systèmes.

Face à l'essor des entreprises et dans le souci de clarifier la place de l'homme dans le système que constitue l'organisation, maints travaux ont été entrepris et ont fini par aboutir à de nouvelles définitions. L'organisation, du point de vue de la structure, est définie comme : « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et ensuite pour assurer la coordination entre ces tâches » [H. MINTZBERG, 1990]. A partir de cette définition, la notion de structure appliquée à l'organisation va permettre d'enrichir la doctrine sur le fonctionnement des entreprises et par conséquent apporter plus d'éclairage sur l'interaction entre les différentes composantes de l'organisation. Le constat chez cet auteur est que la structure a une fonction particulière et dominante dans l'analyse des organes à mettre en place pour un bon fonctionnement de l'entreprise.

Des critiques focalisées sur les apports de cet auteur, on retient que « Au fur et à mesure de ses essais, H. MINTZBERG s'est profilé une théorie qui est depuis lors abondamment utilisée, commentée et soumise à la critique et qui s'avère d'un intérêt fondamental pour analyser une organisation avant d'envisager la manière d'y opérer un changement » [Dominique GROOTAERS, 2005].

Son apport majeur est donc d'avoir élaboré une typologie permettant de catégoriser les diverses composantes internes d'une organisation. C'est pourquoi, nous focaliserons notre attention, dans la partie qui suit, sur le fonctionnement de l'organisation à travers les éléments fondamentaux de fonctionnement relevé par ce dernier.

B- Fonctionnement d'une organisation

1°) Les éléments fondamentaux du fonctionnement

Malgré certaines critiques défavorables, du point de vue sociologique, le canadien H. MINTZBERG est apparu depuis les années 70 et 80, comme le théoricien de référence dans le domaine de l'analyse des organisations et il a intégré dans son étude le courant systémique. Les points de vue des auteurs sur l'approche systémique de l'organisation (Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig, P. CHARPENTIER, D. HELLRIEGEL,.....) se rejoignent après tout et H. MINTZBERG, 1990, précise que : « Quelles que soient la nature et la forme structurelle adoptées par l'organisation, il y a cinq éléments fondamentaux qui permettent d'assurer son fonctionnement et de maintenir son harmonie en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés ». Selon cette approche, l'auteur identifie comme éléments fondamentaux de l'organisation : « le *centre opérationnel* (le cœur de l'organisation, qui permet à l'ensemble de survivre), le *sommet stratégique* (composé des cadres dirigeants de l'organisation et donne les orientations stratégiques), la *ligne hiérarchique* (ensemble des principes de conduite qui relie le sommet stratégique au centre opérationnel), la *technostructure* (les différentes catégories de techniciens qui conçoivent, planifient, encadrent et assurent la formation des opérateurs), les *fonctions de support logistique* (les services qui fournissent un soutien indirect au reste de l'organisation) » [in G. K. GUENNOG, 2015].

En outre, D. GROOTAERS, 2005, approfondi les analyses de Mintzberg sur la structure et le fonctionnement de l'organisation et démontre que « Toute organisation définit sa structure par les moyens utilisés pour la division et la coordination du travail et des tâches », ce qui implique une variance des structures d'une organisation à l'autre. Cette idée a conduit d'autres auteurs à effectuer des études comparatives au niveau des organisations en partant de l'approche

systemique. Enfin, les nouveaux auteurs comme D. HELLRIEGEL, J. SLOCUM, R. WOODMAN, 1992, définissent l'organisation comme : «Un processus par lequel le management prévoit et détermine la structure, la forme du système de communication, d'exercice de l'autorité et de répartition des responsabilités qui permettra d'atteindre ses objectifs», reconnaissant et admettant implicitement que les structures ne peuvent pas être les mêmes d'une organisation à une autre.

Des universitaires de l'Ecole de management de Lille, en analysant l'approche systémique déduisent : «Une organisation est en quelque sorte attirée vers une certaine configuration, ne serait-ce qu'en raison de l'interdépendance des composantes et paramètres organisationnels. Interviennent... des caractéristiques d'environnement.» [IAE de Lille, 2013]. En conclusion, il faut reconnaître que toute la littérature suscitée, même en se référant aux différentes définitions précédemment exposées (Charpentier, Parsons, Schein, Hellriegel, Slocum, Woodman,) ne fait que conforter la position de MINTZBERG qui inventorie cinq configurations organisationnelles principales, chacune caractérisée par un mode de coordination et une composante dominante. Selon lui, on distingue :

- *la structure simple ou entrepreneuriale*
- *la bureaucratie mécaniste*
- *la bureaucratie professionnelle*
- *la forme divisionnelle*
- *la forme adhocratique (1982, p.146-154).*

Paragraphe 2 : Notion de visibilité et d'efficacité

A- La visibilité d'une structure organisationnelle

❖ Selon le dictionnaire "LE PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ" 2011, le mot visibilité signifie « qualité de ce qui est visible, facilement perceptible ». Or le mot visible selon le même dictionnaire est un adjectif latin "visibilis" qui vient de

“*vedere*” et qui signifie voir, d’où la visibilité est la perception visuelle d’une chose.

Dans le cadre d’une organisation, on peut donc dire que la visibilité traduit le degré de connaissance, de perception manifeste de celle-ci par les autres dans son environnement tant interne qu’externe.

De ce fait, on dira d’une organisation qu’elle est visible lorsque dans son environnement, elle est bien connue de tous et peut être géographiquement localisée par quiconque a besoin d’entrer en relation avec elle.

❖ Pour l’UNESCO, la visibilité d’une Commission nationale dépend de la régularité de ses actions et de l’effort qu’elle fournit en tant qu’organe de liaison d’une part entre son pays et le secrétariat de l’Organisation, et d’autre part entre le gouvernement et les différents partenaires dans les domaines de compétence de l’UNESCO (DREC/UNESCO, 2009). Cette perception de la visibilité signifie simplement l’aptitude, la régularité ou simplement la fréquence de mise en œuvre d’activités qui par leur réalisation contribuent à faire connaître davantage l’UNESCO ainsi que ses idéaux.

B- L’efficacité d’une structure

Selon le dictionnaire “LE PETIT LAROUSSE ILLUSTRÉ” édition 2011, l’efficacité traduit le caractère efficace d’une chose, alors que le caractère efficace désigne ce qui produit l’effet attendu ou qui exerce une action proportionnée à son rôle. On ne peut donc dire d’une structure qu’elle est efficace si elle ne produit pas les effets attendus c’est-à-dire si elle ne répond pas aux impératifs qui ont motivé sa création et qui justifient son existence.

La notion d’efficacité apparaît de plus en plus dans la gestion du secteur public. L’insuffisance de ressources face à la demande de plus en plus croissante

des citoyens a obligé les Etats à adopter une nouvelle forme de gestion : le nouveau management public. Plusieurs auteurs ont ainsi abordé la question à travers des travaux de recherches sur le fonctionnement des organisations ou entreprises publiques. Ainsi, le nouveau management public est défini selon A. BARTOLI, 1997, comme : «l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation». Cette définition met l'accent sur la performance de l'organisation et invite à un examen des processus et des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Le Professeur Yvon PESQUEUX, 2004, part de cette définition pour déduire que : la performance résulte de l'alliance «efficacité – efficience» au regard d'un référentiel mais compte tenu de marges de manœuvre accordées aux administrations.

Cette nouvelle perception relance le débat en ce qui concerne l'application des règles de gestion de l'entreprise privée au secteur public donc de l'Etat d'où la nouvelle approche dite "Gestion Axée sur les Résultats". Ce concept de gestion axée sur les résultats est attribué à Peter DRUCKER (1909 – 2005), chancre du management, après la publication en 1964 de son ouvrage "Managing for results". En partant des principes énoncés par P. DRUCKER, les Institutions Economiques et Financières Internationales, ont décidé de l'appliquer dans leur intervention pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement en adoptant une stratégie commune adoptée à la Conférence de Paris en mars 2005. Dans ce cadre, «axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision» [Banque mondiale, 2005]. Sur la base de cette déclaration, la gestion axée sur les résultats vise essentiellement :

- l'atteinte de cibles de développement ;
- la responsabilisation des agents à tous les niveaux ;
- la transparence et l'imputabilité dans la gestion ;

- l'utilisation des données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision. (Déclaration de Paris, mars 2005).

Il s'agit d'une méthode de gestion qui permet de s'assurer que les processus, produits et services fournis aboutissent à une amélioration de la performance et à des résultats clairement définis.

Dans ce contexte, l'efficacité s'apprécie après l'évaluation de la structure et permet d'apprécier dans quelle mesure les objectifs spécifiques fixés au départ ont été atteints. En conclusion, elle permet d'établir le rapport coût/résultat dans le but d'apprécier les effets obtenus par rapport aux intrants.

❖ Pour l'UNESCO, la notion d'efficacité d'une Commission nationale s'apprécie par rapport au renforcement de son statut c'est-à-dire relativement à ses mécanismes de fonctionnement et à la qualité de ses dirigeants (son président et son secrétaire général). Dans ses analyses «une commission efficace est celle qui fait preuve : de liberté d'action et d'autonomie fonctionnelle, d'une capacité à toucher et à mobiliser des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, d'une capacité à promouvoir une coopération interministérielle et interdisciplinaire, d'une autorité morale renforcée au sein de l'administration nationale, un mécanisme de coopération dynamique et fonctionnel avec la Délégation permanente, ainsi que d'un président qui jouisse d'une considération morale au niveau du pays et consacre un temps suffisant à assurer une direction intellectuelle proactive, puis d'un secrétaire général énergique possédant un rang élevé et nommé pour une durée suffisante» [DREC/UNESCO, 2009].

SECTION 2 : VISIBILITÉ ET EFFICACITÉ DE LA CNBU

Cette section nous permettra d'apprécier la visibilité et l'efficacité de la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO à travers le fonctionnement de

ses organes en leur appliquant les critères de définition de l'UNESCO tels que cités ci-dessus.

Paragraphe 1 : Visibilité de la Commission

Quelle que soit la définition considérée (celle du dictionnaire LAROUSSE, 2006 ou celle de l'UNESCO, 2009), la notion de visibilité implique deux paramètres fondamentaux : d'abord la perception par les autres et l'existence d'indicatif qui conduit à l'appréciation ou à la distinction dans l'environnement.

La visibilité de notre point de vue sera appréciée, en ce qui concerne la CNBU, par rapport à sa participation à la mise en œuvre des activités entrant dans le cadre de la promotion des idéaux de l'UNESCO, que les acteurs rassemblés sur sa plateforme, où, comme l'acte constitutif de l'UNESCO l'indique, les idées, les cultures et les intérêts sont représentés et interagissent dans le but unique de la paix. En se basant sur la structure de la commission telle que décrite par l'acte normatif à l'origine de sa création, la visibilité de la Commission dépend du fonctionnement de ses organes.

A- Comité exécutif et Sous commissions spécialisées

1°) Le Comité exécutif

Conformément aux dispositions du décret n° 95-418 du 20 décembre 1995, portant création, organisation et fonctionnement de la CNBU, Titre III, Section 2, article 14, «le Comité Exécutif comprend :

- a) un conseil interministériel constitué des membres de droit ;
- b) les présidents des Sous-commissions spécialisées ;
- c) les personnalités visées à l'article 8-c du même acte.

Par sa composition, cet organe constitue la charpente même de toute la Commission. En effet, tous les ministères membres (environ 14) y sont représentés, ce qui suppose un système solide de communication qui devrait, en principe, donner à la commission, le privilège d'être régulièrement informée des grands événements relatifs aux domaines de compétence de l'UNESCO et d'y prendre part.

Les membres de droits cités à l'article 6 du décret sont indubitablement parties prenantes à l'Assemblée générale de la Commission, au cours de laquelle, les Sous-commissions spécialisées font des recommandations relativement à la conception, l'application et l'évaluation des programmes de l'UNESCO, sous la supervision des personnes ressources nationales (trois s'intéressant aux problèmes d'éducation, de science et de culture).

En résumé, le Comité Exécutif œuvre pour l'élaboration et la mise en œuvre des objectifs stratégiques de la CNBU et par analogie constitue la technostructure de cette organisation. C'est d'ici que devrait sortir la vision autour de laquelle, le président détermine les objectifs stratégiques de la Commission qui permettent de procéder à la budgétisation et au plan d'activité de son organe exécutif.

2°) Les Sous Commissions spécialisées

Elles sont élues au cours de l'Assemblée générale selon les besoins et sont chargées de faire des recommandations au Comité exécutif qui définit à son tour les orientations stratégiques à donner à la Commission. C'est cette orientation qui devrait être la boussole de l'organe exécutif qu'est le Secrétariat permanent. Les résultats issus de notre enquête de terrain confirment l'état de non fonctionnement de ces sous-commissions (Décret n° 95-418, 1995).

Selon l'article 19 du décret ci-dessus cité, les Sous-commissions spécialisées sont convoquées chaque fois qu'il est nécessaire par le président de la

Commission. On peut simplement constater qu'au niveau du Secrétariat administratif du Secrétariat permanent, il n'y a aucun rapport ou autre document qui retrace les activités de ces sous commissions.

En résumé, la non convocation régulière des Sous-commissions spécialisées, le non fonctionnement de ces dernières entre les Assemblées générales ne constituent pas un atout pour le secrétariat permanent et par conséquent pour la Commission. C'est plutôt à travers le fonctionnement dynamique de ces sous commissions que le Secrétariat trouve de la matière.

B- L'Assemblée générale et le Secrétariat permanent

1°) L'Assemblée générale

Selon l'alinéa 1^{er} de l'article 6 du décret sus indiqué, l'Assemblée générale détermine l'orientation et les directives générales de la Commission et formule des recommandations en vue des décisions à prendre par le Comité exécutif. Si la visibilité de la Commission dépend, comme nous l'avons déjà dit, de sa capacité à mettre ou à faire mettre en œuvre des activités entrant dans le cadre des idéaux de l'UNESCO par les différents acteurs, c'est aussi par la détermination stratégique des activités et des moyens conséquents que le Secrétariat permanent pourra montrer son accompagnement.

C'est pourquoi, nous pensons que l'Assemblée générale joue dans ce contexte le rôle de support logistique de la structure et par conséquent donne au Comité exécutif ainsi qu'au président, les éléments nécessaires à la confection d'un budget en adéquation avec les exigences du plan de travail qu'il donne au Secrétariat permanent.

En résumé, la Commission ne peut être visible que si le Secrétariat ne remplit correctement son rôle de plateforme réunissant les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux. Aussi doit-elle disposer de moyens matériel et financier suffisants pour assurer son accompagnement.

2°) Le Secrétariat permanent

C'est l'organe sans lequel, la Commission n'existe point. En effet, l'article 23 du décret 95-418 du 20 décembre 1995 stipule qu'il est l'organe d'exécution des décisions de la Commission nationale.

Par cet article, le décret portant création de la commission fait de lui l'acteur principal du devenir de la Commission. Pour cela, il concentre dans ses mains les missions du centre opérationnel et doit de ce fait œuvrer à la survie de la structure. Sa structuration ainsi que sa gestion devraient donc refléter le sens d'un management aigu accompagné d'un leadership de qualité. C'est au Secrétariat permanent qu'il revient la charge d'assurer la visibilité de la CNBU à travers ces actions. La participation régulière aux activités des autres membres de la Commission, la capacité à innover, la bonne gestion des ressources internes ainsi que la mobilisation des ressources complémentaires en appui au financement du budget national constituent des aptitudes à meubler le quotidien de ce dernier pour que sa mission soit pleinement accomplie.

En résumé, les difficultés de gestion interne qui minent aujourd'hui le Secrétariat permanent, le manque de matériel et l'insuffisance des ressources qui le caractérisent ne sont pas des atouts pour favoriser la visibilité de la commission. Le Secrétariat général, faute de moyens roulant ne répond souvent pas à l'invitation de certains partenaires dont les activités relèvent principalement des domaines de compétence de l'UNESCO.

Paragraphe 2 : Efficacité de la Commission

Nous apprécierons l'efficacité de la CNBU surtout par rapport à la conception de l'UNESCO dont elle est l'émanation, en se basant sur les données collectées sur le terrain notamment en ce qui concerne le fonctionnement de ses organes, en particulier le Secrétariat permanent.

A- Des capacités du Secrétariat permanent

Selon la conception de l'UNESCO, l'efficacité d'une commission nationale dépend de la capacité opérationnelle de son Secrétariat permanent, ce qui suppose pour l'essentiel :

- ***une liberté d'action et d'autonomie fonctionnelle***

Le Secrétariat permanent de la CNBU en tant qu'organe d'exécution des décisions de ladite commission est placé sous la tutelle administrative du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP). Or, le Bénin depuis quelques années est entré dans la dynamique du nouveau mode de gestion des fonds publics qui responsabilise les acteurs et se focalise sur l'atteinte des résultats à partir desquels les budgets et les plans de travail annuels sont élaborés : "La Gestion Axée sur les Résultats" (G.A.R.).

Dans ce contexte, les activités de la CNBU sont calquées sur celles des objectifs stratégiques du MEMP et son Secrétariat permanent n'est évalué que par rapport aux objectifs dont découlent le Plan de Travail Annuel (PTA) et par conséquent les ressources financières allouées par le budget national.

Le Secrétariat permanent de la CNBU, est ainsi traité comme tout autre service de l'administration qui contribue non à la réalisation d'un objectif qui lui est propre, mais plutôt à un objectif commun qui est celui du Ministère et donc du gouvernement dans le secteur qui est le sien à savoir : l'éducation.

Dans cette logique, et conformément aux usages dans notre administration, le Secrétaire général ne peut rien entreprendre sans requérir l'avis du Ministre, ordonnateur du budget de son ministère et en plus président de la Commission.

Donc, le secrétariat permanent de la CNBU, désigné comme organisme sous tutelle dans le décret N° 2012-538 du 17 décembre 2012 portant Attribution, Organisation et Fonctionnement (AOF) dudit ministère est simplement géré à la même enseigne que ses directions ordinaires. Les entretiens que nous avons eus l'occasion d'avoir avec certaines autorités suite au remplissage du questionnaire, nous ont permis de comprendre que toute activité est soumise à la signature d'une fiche de financement et d'un arrêté du Ministre autorisant sa mise en œuvre. Les différentes activités autres que celles inscrites dans le PTA, devront sans doute faire l'objet d'une information et d'un cautionnement préalable de l'autorité de tutelle, ce qui ne confère aucune autonomie d'action à la structure telle que souhaitée par l'UNESCO.

- *une capacité de mobilisation des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux*

Mobiliser les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux au sein d'une plateforme où les idées, les cultures et les intérêts cohabitent, se complètent et interagissent est l'essence d'une commission nationale. En examinant les organes prévus dans la structure de l'organisation, les rôles qui leur sont dévolus, il est à priori, possible de mobiliser toutes les composantes de la vie nationale autour des questions de l'UNESCO.

Le Président de la Commission étant un Ministre de la République (MEMP), la coopération interministérielle et l'interdisciplinarité ne devraient poser aucun problème, chacun des ministères pouvant rallier à la cause de l'Organisation les ONG et autres formes d'associations opérant dans leur secteur respectif.

Mais le constat actuellement est que tous les Ministères ne se sentent pas concernés. Les activités relevant des domaines de compétence de l'UNESCO sont menées de façon individuelle par chaque ministère et ceci, sans la participation de

la Commission, en particulier le Secrétariat permanent. Les raisons à l'origine de cet isolement peuvent être, dans l'ensemble, imputées à la Commission elle-même en l'occurrence au Président et au Secrétariat permanent.

- *une autorité morale renforcée au sein de l'administration nationale*

La notion d'autorité morale renforcée traduit le charisme et le leadership qu'incarnent les autorités chargées d'animer les organes de la Commission, mais aussi la notoriété et la confiance que ces dernières ont réussi à se faire au sein de l'administration et des acteurs non gouvernementaux. Il s'agit d'une qualité qui ne s'acquiert pas d'un coup, mais au fil des années et avec les différentes expériences tant professionnelles que sociales.

La politisation de plus en plus renforcée de l'administration ne permet évidemment plus, dans la forme actuelle des instruments juridiques de la CNBU, d'avoir cette autorité morale. Le changement régulier de Secrétaire général à la tête du secrétariat permanent n'est pas un facteur favorisant la consolidation d'une expérience à ce poste encore moins celle des relations avec les différents acteurs pour bâtir une considération morale de l'institution dans l'administration nationale.

Au niveau du Ministère de tutelle, le Secrétariat permanent de la CNBU est perçu aujourd'hui, en tout cas, en vertu des entretiens que nous avons eus avec le personnel et bien d'autres personnalités ayant contribué par le passé à la promotion des idéaux de l'Organisation onusienne, comme un purgatoire, le lieu où l'autorité du MEMP peut affecter un fonctionnaire lorsque celui-ci devient quelque peu gênant ou qu'il semble être inefficace dans son travail.

Nous nous sommes intéressé à la durée de séjour des secrétaires généraux de la CNBU au cours des dix dernières années à travers le tableau récapitulatif que voici :

Tableau n° 4 : Durée de séjour des secrétaires généraux de 2004 à 2013

N°	Prénom(s) et NOM	Début	Fin	Durée	Observation
1	Adélaïde ALLAGBADA	2004	2006	02	
2	René AHOUANSOU	2006	2009	02	
3	Irenée Fidégnon BOKO	2009	2011	02	
4	Yollande AMEGAN OGOUNCHI	2011	2013	02	Intérimaire

Source : Nous-même (avril 2014) à partir des archives du SP/CNBU

Les données présentées dans ce tableau nous ont permis d'établir la durée moyenne de séjour des secrétaires généraux au cours des dix dernières années suivant la formule : Durée moyenne = Somme des durées /Nombre de SG soit

$$= (2 + 2 + 2 + 2) /4$$

$$= 8/4 = 2$$

Cette durée, à notre avis, ne permet pas au Secrétaire général de maîtriser les procédures de l'UNESCO et de s'intégrer réellement au système. De même, elle ne lui permet pas de mieux découvrir les réalités inhérentes au fonctionnement de la Commission elle-même et d'élaborer une vision à laquelle il peut associer les acteurs nationaux surtout non gouvernementaux. Entre sa nomination et la fin de son séjour, à peine organise-t-il deux (02) Assemblées générales.

En résumé, en associant tous ces facteurs à l'insuffisance des ressources matérielle et financière, au mauvais fonctionnement des organes, on ne peut qu'assister à une perte progressive de l'autorité morale de la Commission, à la dégradation du fonctionnement du secrétariat permanent et enfin à la non visibilité et l'inefficacité de la structure.

- *un mécanisme de coopération dynamique et fonctionnelle avec la délégation permanente*

En ce qui concerne le mécanisme de coopération entre la Délégation permanente et le Secrétariat général de la CNBU, les instruments juridiques n'en ont pas fait cas. Des informations reçues lors des entretiens sur le terrain, nous pouvons dire que la relation entre les deux ne se ressent qu'à l'occasion des Conférences générales organisées par l'UNESCO et qui leur offrent l'opportunité de travailler ensemble. Pour le reste, les archives du secrétariat administratif du Secrétariat permanent nous ont permis de constater l'existence de quelques dossiers à titre d'information en provenance de la Délégation Permanente.

Il est pourtant souhaitable que la Délégation permanente soit intégrée dans la CNBU pour la rapprocher plus du Secrétariat général de l'Organisation. De plus, nous pensons que la participation de cette délégation aux différentes Assemblées générales serait salutaire et elle permettra aux autres organes et par conséquent à la commission de mieux s'informer sur les nouvelles réformes au niveau de l'UNESCO.

- *d'un secrétaire général énergique possédant un rang élevé et nommé pour une durée suffisante.*

Cet aspect transparait dans l'analyse de la gestion interne du Secrétariat permanent qui est présenté dans la partie B qui suit.

B- Gestion interne du SP

A travers l'analyse de la gestion interne, nous essayerons de montrer les insuffisances organisationnelles et la gestion des ressources.

1°) Insuffisances organisationnelles

La structure organisationnelle de la CNBU est celle que résume l'organigramme présenté à la page 11 au premier chapitre de ce document. Elle

présente à notre avis certaines insuffisances qui influent sur l'efficacité de la structure.

Cet organigramme présente six (06) services conformément à l'article 3 de l'arrêté 2013 N° 127/MEMP/DC/SGM/CTJ/SP du 10 mai 2013 portant AOF du Secrétariat permanent de la CNBU. Toutefois, il nous inspire deux remarques fondamentales à savoir :

➤ *sur la présentation*

Dans le manuel de procédure de cette structure les différentes divisions contenues dans cet organigramme sont de même rang et ne sauraient donc être traitées différemment.

En outre, sur la subdivision du travail industriel, les travaux de Taylor en matière d'organisation du travail ont abouti à la reconnaissance universelle de sept niveaux dans la hiérarchie. De ce fait les composantes qui font le même travail sont placées au même niveau et sur la ligne hiérarchique bénéficie de la même considération.

La disposition des services respecte ici ce principe, alors qu'au niveau des divisions, elle donne l'impression qu'il y a dans la structure, des divisions qui disposent d'un niveau hiérarchique supérieur à celui des autres. Cette disposition peut être une source d'interprétation préjudiciable aux relations entre ces divisions.

➤ *Sur sa composition*

Les critiques que nous faisons dans cette partie découlent des appréciations portées sur l'ensemble des relations qui existent entre les organes de la Commission.

En effet, il est prévu dans le décret n° 95-418 du 20 décembre 1995 en son article 20 que des sous commissions spécialisées sont constituées au sein de la Commission et sont chargées de l'application et l'évaluation des programmes de l'UNESCO dans leur domaine de compétence.

Or, dans cet organigramme il apparaît des services dont les dénominations prêtent à confusion avec celles des sous-commissions spécialisées de la même Commission à laquelle appartient le SP/CNBU. Il s'agit précisément de :

- Service de l'Education et des Sciences ;
- Service de la culture ;
- Service de la Coopération, des bourses, Stages et projets.

La création d'un service au sein d'une structure provient d'une nécessité impérative de répondre à un certain nombre d'attente des usagers. Parfois, il s'agit de résoudre un problème qui se pose avec acuité et dont la satisfaction accroît la visibilité de ladite structure et la rend plus efficace. Quel que soit le type d'organisation et la nature de son activité, un tel management au sein de la structure vise à accroître les performances de l'organisation pour obtenir des gains en matière de qualité, de coût et de délai.

La naissance des services précités est intervenue formellement avec le dernier arrêté portant AOF du Secrétariat permanent de la Commission au moment où l'insuffisance des ressources pour mener les activités s'est plus que jamais révélée. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des travaux que nous avons accomplis lors du stage (février – avril), et qui continuent de se poser, ne sont pas de nature à accroître la visibilité encore moins l'efficacité du secrétariat permanent de la CNBU.

La création de ces trois services trouve-t-elle sa pertinence dans une innovation ou dans une amélioration de la qualité du service en vue de la satisfaction des usagers ou mieux dans la réduction des coûts que génère le fonctionnement du Secrétariat permanent de la CNBU ?

Bien qu'énumérées avec beaucoup d'art dans le manuel de procédure, les attributions de ces services étaient confiées à un seul service, celui des Programmes et Activités (SPA), ce qui permettait une réduction à quatre (04) du

nombre de services et à onze (11) l'effectif total de la structure, le Secrétaire général y compris. Et, qu'en est-il de la gestion des ressources ?

2°) La gestion des ressources

L'article IV de la charte des commissions nationales pour l'UNESCO adoptée à la 20^e session de la Conférence générale en 1978 précise les composantes fondamentales qui constituent l'architecture de toute commission nationale qui fonctionne avec efficacité et efficience. Au nombre de ces exigences figurent : un Secrétariat permanent composé d'un personnel de haut niveau possédant des qualifications appropriées et des moyens financiers, matériels et techniques.

C'est pourquoi, dans cette rubrique, nous examinons d'abord la gestion des ressources humaines et ensuite celle des ressources matérielles et financières.

a°) Les ressources humaines

Les tableaux n° 11 et 12 ci-après (pages 56 et 57) présentent respectivement l'état d'effectif et la répartition par catégorie du personnel du SP/CNBU.

Tableau n° 5 : Etat d'effectif du personnel du SP/CNBU

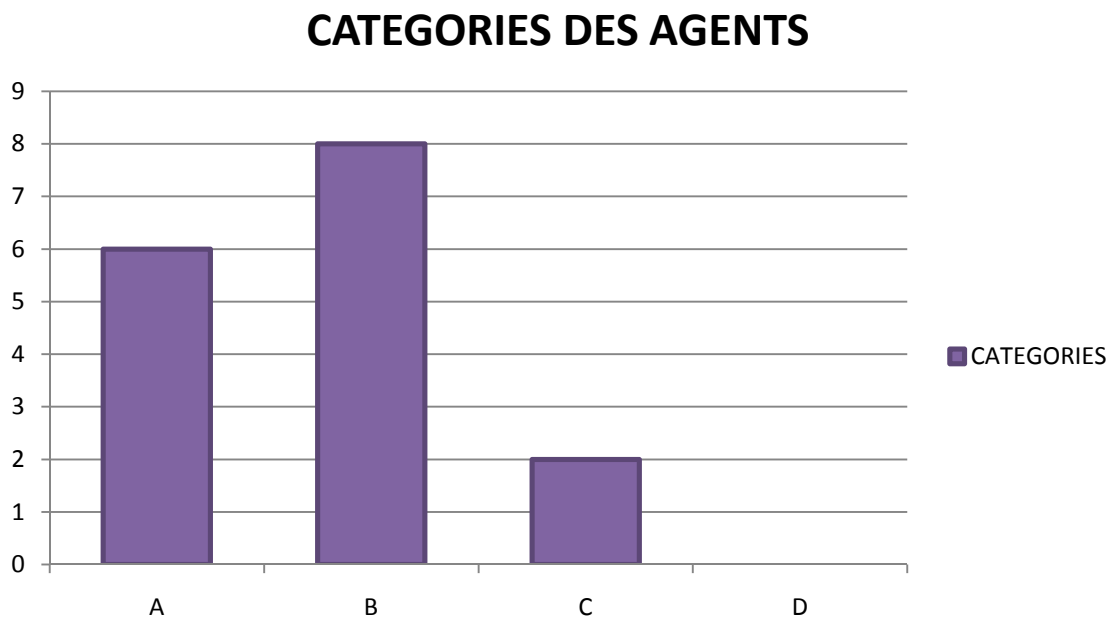
SERVICES	EFFECTIFS		TOTAL
	Hommes	femmes	
Secrétariat Administratif	02	02	04
Service Culture	02	00	02
Service Education et Science	02	00	02
Service de la Documentation, de l'Information et de la Communication	00	02	02
Service des Affaires Financières et du Matériel	01	01	02
Service de la Coopération, des Bourses, Stages et Projets	03	00	03
Secrétariat Général	01	00	01
TOTAUX.....	11	05	16

Source : Nous-même (à partir des archives du SP/CNBU)

Tableau n° 6 : Répartition du personnel par catégories

CATEGORIES	NOMBRES D'AGENTS		TOTAUX
	Hommes	Femmes	
A	05	01	06
B	05	03	08
C	01	01	02
D	00	00	00
E	00	00	00
Totaux	11	05	16

Graphique n° 1 : Répartition par catégorie des agents du SP/CNBU



Source : Nous-même (juillet 2014)

Il ressort des deux tableaux précédents qu'il y a moins de cadres de conception que d'agents de maîtrise. La catégorie B est la plus représentée et le corps le plus important est celui des enseignants et plus précisément des instituteurs.

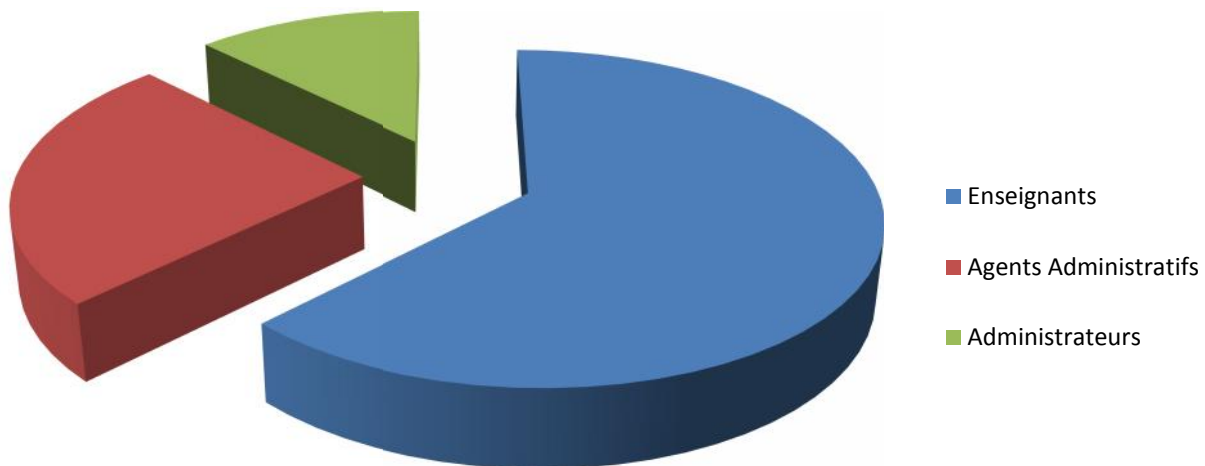
En ce qui concerne les corps, on dénombre au sein du SP/CNBU :

- 10 enseignants dont 07 instituteurs et 03 professeurs certifiés ;

- 02 administrateurs dont 01 administrateur d'animation culturelle (INJEPS) et 01 administrateur Hospitalier Universitaire et d'Intendance (AHUI – ENAM) ;
- 04 agents administratifs dont 01 Attaché des Services Administratif (ENAM I), une préposée et 02 Secrétaires Adjoins des Services Administratif (SASA).

Graphique n° 2 : Répartition du personnel par corps

Répartition par corps du personnel



Source : Nous-même (juillet 2014)

Contrairement aux règles habituelles en matière de hiérarchisation au sein de notre administration, nous pouvons remarquer, ici, que les notions de corps et de grade ne sont pas du tout observées. A titre d'exemple, l'Administrateur AHUI de cette structure n'a pratiquement aucune responsabilité et son supérieur hiérarchique est de la catégorie B, si l'on s'efforce de ne pas s'intéresser à la compatibilité des tâches et fonctions avec la qualification. L'attaché des Services Administratifs n'avait pour toute tâche que la gestion du courrier départ, responsabilité dont il est d'ailleurs déchargé depuis bientôt 02 ans. La gestion des

compétences reflète la structuration dont nous avons fait cas dans les parties précédentes.

En résumé, le non respect des règles de gestion des ressources humaines notamment celles relatives à l'adéquation des qualifications avec les postes, la non concordance des compétences avec les fonctions, la mauvaise exploitation des potentiels de certains agents et la mauvaise structuration du Secrétariat permanent de la CNBU, sont autant de facteurs générateurs, non de la performance, mais plutôt d'une mauvaise ambiance de travail, de la démotivation, des conflits et donc de la non productivité. Par comparaison avec les critères d'efficacité énumérés par l'UNESCO, on en déduit aisément que la CNBU sur ce critère n'est pas efficace.

b°) Les ressources matérielle et financière

Dans toute structure organisationnelle, il existe, comme l'ont relevé Katz et Rosenzweig, une fonction de support logistique sans laquelle toutes les autres fonctions ne peuvent accomplir leurs obligations. Les difficultés énumérées dans le premier chapitre de ce document et relatives à l'insuffisance et la vétusté du matériel de travail sont récurrentes et doivent retenir l'attention de l'autorité.

En outre, il faut rappeler que l'UNESCO, dans la charte des Commissions nationales fait obligation aux Etats membres de doter leur commission de matériels adéquats, nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Cependant, elle (l'UNESCO), apporte une aide financière permettant l'acquisition d'équipements (matériels informatiques, téléphoniques et de fax et accès internet). Certaines informations reçues lors des entretiens avec certains acteurs de la Commission semblent révéler le bénéfice au cours de la dernière décennie par la CNBU de cette assistance. Qu'en avait-il été de sa gestion ?

En résumé, il est nécessaire, face aux problèmes qui minent le Secrétariat permanent et la Commission toute entière, d'opérer des réformes.

CHAPITRE 4 : SUGGESTION POUR LA VISIBILITÉ ET L’EFFICACITÉ DU SECRÉTARIAT PERMANENT DE LA COMMISSION NATIONALE BÉNINOISE POUR L’UNESCO

Toute organisation qui naît est appelée à grandir. C’est pourquoi sa structure doit être en permanence ajustée à son développement afin de lui permettre de toujours répondre efficacement aux attentes de sa clientèle. Créée en 1963, la Commission nationale béninoise pour l’UNESCO a accompli jusqu’ici la mission de promotion des idéaux de l’UNESCO conformément aux dispositions de l’acte juridique qui l’a créée. Toutefois, il n’est plus un secret que son fonctionnement interne ne lui permet plus, du moins dans l’état actuel, d’être suffisamment visible et efficace dans l’accomplissement de sa mission. A cet effet, nous proposons des modifications structurelle et fonctionnelle que nous pensons idoines au rehaussement de son image pour lui permettre d’atteindre ses finalités.

SECTION 1 : MODIFICATION DE LA STRUCTURE DU SP/CNBU

Paragraphe 1 : Proposition d’un nouvel organigramme

Le dernier arrêté ANNÉE 2013 n° 127 du 10 mai 2013 a apporté des modifications à la structure organisationnelle du SP/CNBU, en créant de nouveaux services. A la lumière des analyses que nous venons de faire par rapport à l’efficacité d’une commission nationale selon l’UNESCO et en ce qui concerne le décret portant création, organisation et fonctionnement de la CNBU, plusieurs services constituent des reprises par rapport aux sous commissions spécialisées créées par la Commission elle-même.

A- Au niveau du Secrétariat Permanent de la CNBU

1°) Propositions

L’étude des documents juridiques de la Commission nous a permis de constater une reprise des titres de certaines sous-commissions spécialisées dans la

structure du Secrétariat permanent plus précisément dans l'arrêté n° 127 du 10 mai 2013 portant AOF de ce dernier. Les attributions et procédures au niveau des trois services concernés ont été celles de l'ancien service des programmes et activités.

Dans l'esprit de l'article IV de la charte adoptée par l'UNESCO à la 28^e session de sa Conférence générale en 1978 et qui précise les composantes fondamentales de l'architecture de toute Commission nationale efficace et efficiente, le Secrétariat permanent devrait disposer d'un personnel de haut niveau notamment des spécialistes de chacun des domaines de compétences de l'UNESCO.

Nous pensons objectivement que, plus de 50 ans après sa création, la CNBU peut disposer de cadres de haut niveau dans tous les domaines et par conséquent, faire preuve d'efficacité et d'efficience à travers le fonctionnement de ses organes.

Pour cela, nous proposons que le nombre de service au niveau du SP soit ramené à quatre, avec :

❖ la fusion des trois services : Culture, Education et Science et Coopération, Bourses, Stages et Projets en un seul service sous la dénomination de "PROGRAMME". Elle ne doit, pour son efficacité, contenir que deux divisions et son personnel suffisamment réduit. Le travail auquel ce service est appelé est beaucoup plus un travail de suivi et de coordination qu'un travail de conception étant donné que désormais, les Sous-commissions spécialisées retrouveront leurs attributions et l'Assemblée générale avec le Comité se chargeront des orientations stratégiques à donner à la Commission. En effet, une "division Coordination" se chargera des questions relatives aux différents programmes de l'UNESCO et de l'ISESCO, alors que la "division suivi" veillera aux questions des Clubs Unesco et Ecoles associées.

Cependant, le suivi de la mise en œuvre des projets financés par l'UNESCO sera désormais organisé par le Secrétaire général avec l'obligation de Compte rendu à chaque fin d'année aux personnes ressources du Comité Exécutif d'une part, et au Président de la Commission d'autre part.

❖ Au niveau du service de la Documentation, de l'Information et de la Communication, et dans la perspective du développement et du perfectionnement d'un système de numérisation qui facilite l'accès à la documentation, de la réhabilitation du site Web de la Commission et de l'installation d'une salle de recherche, il est préférable de créer une division informatique.

Désormais, ce service comportera donc deux divisions à savoir : celle "**Informatique**" qui s'occupera de la gestion du site web et de la salle de connexion Internet pour les recherches, et celle de la "**Documentation**" qui gèrera l'ensemble de la documentation physique ainsi que le système de numérisation. Les deux divisions pourront alors se compléter dans le but d'accroître l'accès des usagers à l'information et contribuer à la visibilité de la Commission.

Pour cela, il est indispensable d'élaborer un projet de mise en place d'une salle de consultation et de recherche, dont le financement pourrait faire l'objet, soit d'une requête à l'UNESCO et/ou à l'ISESCO, soit d'une mobilisation de fonds au niveau national avec la participation des acteurs non gouvernementaux.

❖ Dans la perspective que le ministère de tutelle accèdera aux demandes du SP/CNBU et lui donnera un ou des véhicules et un agent de liaison, il sera normalement mis à sa disposition un ou des Conducteur(s) de Véhicule Administratif (CVA). Dans ce cas, l'agent de liaison et le ou les CVA seront respectivement rattachés à la division courrier et au SG.

2°) Avantages

Cette nouvelle organisation présente des avantages notamment en matière de charges, de qualité et de leadership. En effet, la fusion des services doit entraîner une réduction des charges, mais aussi un redéploiement du matériel et du personnel.

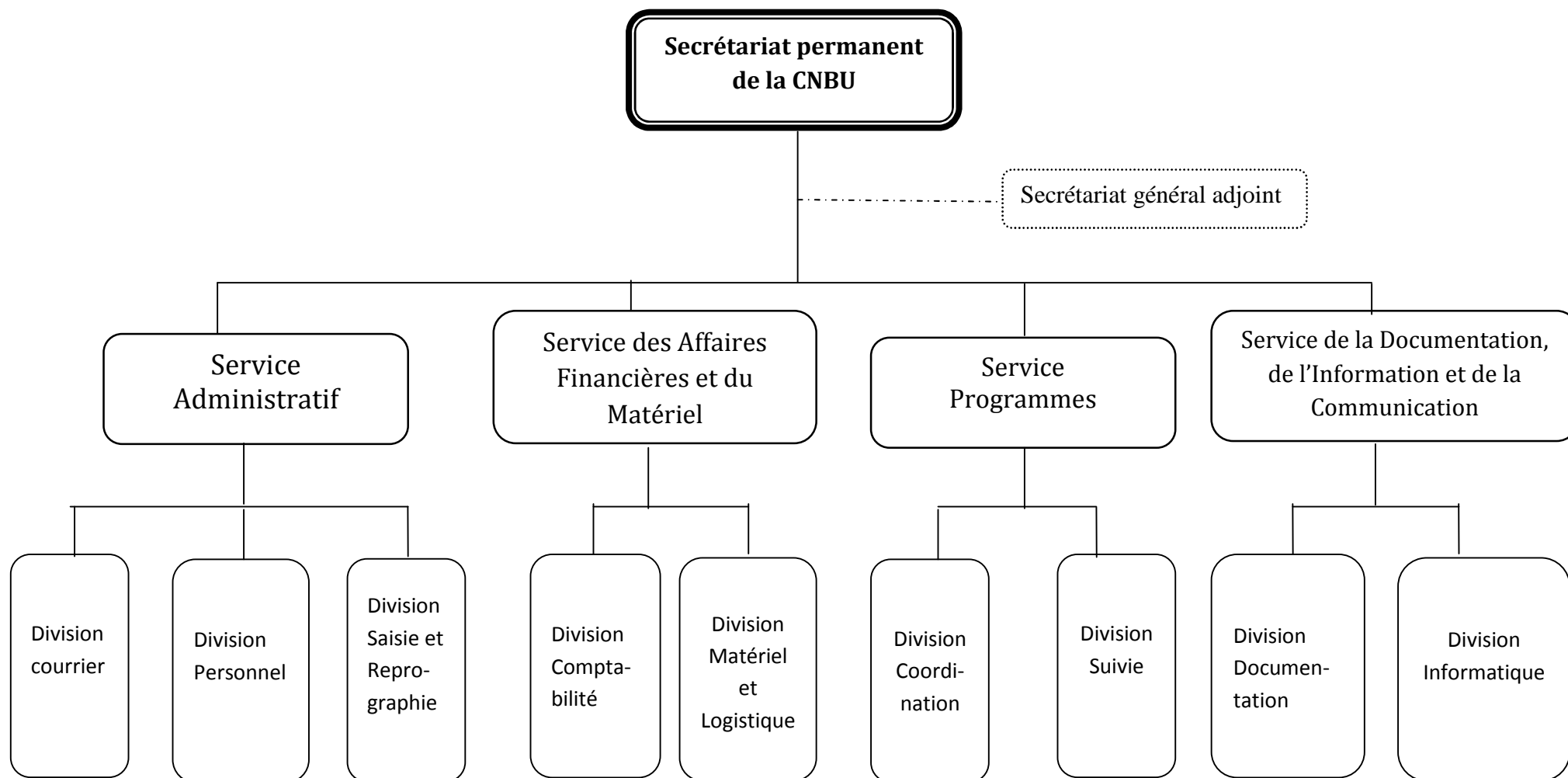
De la même manière, si le critère de qualification exigé dans l'article IV de la charte des commissions nationales adoptée par l'UNESCO est respecté au niveau des sous-commissions spécialisées, le travail d'orientation et de coordination ne nécessiterait certainement pas un grand effectif en personnel pour être accompli ; par ailleurs, la qualité et le délai de traitement des dossiers prouveront la compétence des agents en charge desdits dossiers.

En ce qui concerne le Service de la documentation, de l'Information et de la Communication, la mise en place de la salle de matériels informatiques dotée d'accès Internet (à haut débit) permettra d'assurer l'animation du site Web de la Commission et d'actualiser en permanence les informations à mettre à la disposition des usagers d'une part, et d'accroître la capacité opérationnelle du système numérique de gestion de la documentation physique d'autre part. Ces deux moyens contribuent à améliorer la visibilité du SP et par conséquent, celle de la Commission.

En matière de leadership, les conflits d'attributions qu'engendrait l'ancienne organisation de la structure trouveraient leur solution dans le nouvel élan managérial qui résulterait de la gestion du Secrétaire général et de l'autorité de tutelle.

En résumé, le nouvel organigramme du SP/CNBU se présenterait comme il suit : (voir organigramme à la page suivante).

FIGURE N° 3 : ORGANIGRAMME DU SECRETARIAT PERMANENT DE LA CNBU



Source : Nous-même (juillet 2014)

B- Au niveau de la CNBU

La structure actuelle de la CNBU est conforme à celle établie par l'UNESCO en mai 2009 dans le document "Architecture des Commissions nationales pour l'UNESCO" à la page 51 et que nous avons joint en annexe au présent document. (Voir annexe n° 2).

A la suite de notre enquête et compte tenu des informations recueillies à travers la documentation et les divers entretiens, nous avons cherché et énuméré d'abord les forces et faiblesses, puis les menaces et opportunités du SP/CNBU. Mais, il ressort en conclusion que pendant plus de cinquante ans, la Commission n'a pas, à notre avis, exploité au mieux toutes les opportunités qui s'offrent à elle pour vaincre les menaces qui aujourd'hui constituent en grande partie les sources fondamentales de son invisibilité et de son inefficacité.

C'est pourquoi, en nous fondant sur les critères d'appréciation d'une commission nationale efficace et efficiente listés par l'UNESCO, nous suggérons :

- que le décret à l'origine de la création de cette Commission soit repris pour corriger certaines considérations qui, maintenues dans l'état actuel, ne favoriseront point, sinon jamais, la réalisation de l'efficacité souhaitée ;

- que le nombre de personnes ressources au niveau du Comité Exécutif soit revu à cinq (05) et que ces dernières soient nommées dans les divers domaines de compétences de l'UNESCO (la présence de la Chair UNESCO est fortement recommandée) ;

- que le Secrétaire général de la Commission soit recruter par appel à candidature sur le plan national, parmi les cadres de haut niveau, pétri d'expérience en matière de gestion, ayant une certaine connaissance préalable des procédures de l'UNESCO, pour une durée précise (pas inférieure à 04 ans) mais

renouvelable. L'Assemblée générale pourra étudier la proposition et les modalités possibles de l'application de cette nouvelle formule, puis l'introduire en cas d'approbation dans les textes régissant le fonctionnement de la Commission ;

➤ qu'un mécanisme d'évaluation de l'atteinte des objectifs soit mis en place pour éviter de pérenniser la non performance alors que la G.A.R. se généralise progressivement dans notre pays ;

➤ que la Délégation permanente du Bénin auprès de l'UNESCO soit désormais représentée à l'Assemblée générale de la Commission Nationale pour assurer un rapprochement avec les autres organes et aider les sous commissions dans les orientations stratégiques par rapport aux différents programmes et aux réformes en cours au niveau de l'UNESCO ;

➤ que la réunion du Comité Exécutif ne soit plus soumise à la convocation du Président, mais soit règlementaire et d'une fois au moins l'an ;

➤ que les cinq personnalités du Comité Exécutif aient désormais la possibilité de rencontrer de façon formelle et collégiale le Président de la Commission pour donner leurs appréciations sur l'état de mise en œuvre des recommandations de l'Assemblée générale suivi d'un compte rendu adressé à tous les membres de la Commission et au Bureau régional. Le Président de la Commission pourvoit les moyens de ce compte rendu qui peut être publié.

Paragraphe 2 : Gestions de la tutelle du SP/CNBU

Compte tenu des exigences de l'UNESCO en matière d'efficacité et d'efficience, nous pouvons constater que :

- ✓ au niveau du secrétariat permanent, l'état des effectifs présente un personnel en deçà des attentes ;

- ✓ au niveau des services, pour la grande majorité, les personnes responsables ne sont pas des spécialistes du domaine ;
- ✓ au niveau du Secrétariat général, il n’y a presque pas d’autonomie d’action encore moins des manifestations perceptibles d’un leadership susceptible de motiver le personnel et de dynamiser la structure ;
- ✓ par rapport aux problèmes internes qui minent le SP/CNBU depuis quelques années, les changements successifs de SG n’ont pas apporté de solutions remarquables, le leadership étant de type éclectique et/ou débonnaire ;
- ✓ il n’y a pratiquement aucune ligne d’action qui traduit la coopération interministérielle et intersectorielle du point de vue de la promotion des idéaux de l’UNESCO ;
- ✓ il est très difficile pour l’agent en fonction au SP/CNBU de dire quelle relation existe entre la Délégation permanente de notre pays auprès de l’UNESCO et le SP/CNBU.

Nous souhaitons et ceci pour des raisons diverses que nous avons déjà explicitées plus haut, sans discrimination aucune, que la Commission, comme l’avait déjà suggéré Professeur **René AHOUANSOU**, ancien Secrétaire général, au cours de son séjour, soit désormais rattachée à la Présidence de la République qui en assurera désormais la tutelle. Il s’agit d’une simple application des résultats de la “Consultation régionale Afrique 2008” tenue à Cotonou du 07 au 09 juillet 2008, (UNESCO, Antenne de Cotonou : « *bulletin électronique* » p. 7). Les différents avantages relatifs à cette tutelle sont dans la mise en application des recommandations prévues pour être prises en compte par le nouveau décret qui fera en sorte que l’institution ne devienne pas un instrument politique mais plutôt un instrument de politique.

SECTION 2 : RESSOURCES POUR UN BON FONCTIONNEMENT DU SP/CNBU

Paragraphe 1 : Gestion des ressources humaines

A- Des profils des agents

Pour répondre au mieux aux exigences de qualification requises par l'UNESCO, il est indispensable de doter le SP/CNBU d'un personnel d'appui capable de lui imprimer un nouveau dynamisme et une nouvelle performance.

En effet, nous ne rejetons pas le personnel déjà en poste. Nous suggérons de l'intégrer dans un programme de formation et de recyclage qui permet non seulement d'accroître les niveaux de qualification, mais aussi de consolider les acquis de ce personnel en capitalisant l'expérience acquise. La nouvelle politique de gestion des ressources humaines devra permettre que les départs prévus dans les deux prochaines années favorisent la réduction de l'effectif et la prise en compte du critère de qualification. Tout ceci ne se réalisera qu'avec la conscience et la disponibilité du personnel qui doit se contraindre à la discipline.

Les différentes opportunités qui s'offrent à la Commission et auxquelles nous avons déjà fait référence, tant sur le plan national qu'international, à travers le réseau des commissions de l'UNESCO, doivent être exploitées pour permettre de remédier la question de compétence.

B- Profil du Secrétaire général

Il est souvent trop facile de s'en prendre aux hommes lorsque l'organisation connaît des difficultés dans son fonctionnement. Sans vouloir se conformer à une telle appréciation, nous évoquons la question du profil dans ce travail pour rester dans la logique des critères d'efficacité et d'efficience énumérés comme fondamentaux par l'UNESCO.

Par souci d'objectivité, nous avons proposé comme le recommande l'UNESCO, que les présidents des sous-commissions spécialisées soient des cadres de haut niveau reconnus comme tel dans chacun des domaines de compétence de l'organisation. Or, la Commission par essence est définie comme une plateforme qui réunit tous ces différents acteurs.

Dans la description du rôle du Secrétaire général, l'UNESCO, au vu de ses expériences a déduit que :

- la visibilité d'une Commission nationale dépend largement du dynamisme de son Secrétaire général ;
- la personnalité du Secrétaire général, son enthousiasme et son ouverture à l'innovation sont des facteurs importants d'une gestion efficace ;
- indépendamment de sa qualité personnelle, la capacité à agir efficacement du Secrétaire général dépend de son poste au sein de l'administration nationale.

Ces considérations viennent s'ajouter aux exigences de qualification spécifiées plus haut et relatives à l'ensemble du personnel.

Lorsqu'on considère toutes ces exigences et la nécessité pour le Secrétaire général d'œuvrer personnellement à la coopération interministérielle, au maintien d'une relation d'échange régulière avec la Délégation permanente, il nous paraît indispensable que le Secrétaire général soit aussi d'un niveau de qualification morale et intellectuelle qui lui permettent de développer un leadership efficace et d'imprimer une considération à sa personnalité ainsi qu'à l'Organisation dont elle incarne la représentation sur le plan national et au sein des Nations Unies.

Paragraphe 2 : Mobilisation des ressources financières

A- Ressources du Budget National

Les ressources dont jouit la CNBU actuellement proviennent entièrement du budget national donc du gouvernement. Cette dotation budgétaire incluse dans le budget du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire qui assure sa tutelle se révèle insuffisante pour couvrir les besoins de la Commission afin de mener à bien les activités.

Avec ce budget, le Secrétariat permanent fonctionne suivant les mêmes règles d'exécution financière et comptable que les directions techniques dudit Ministère, ce qui ne lui confère pas une autonomie d'action.

Pour lui permettre d'accomplir ses obligations, il serait idoine que sous la nouvelle tutelle elle soit dotée d'un budget autonome consistant auquel participe tous les ministères membres et dont les règles de gestion permettent d'en vérifier la bonne utilisation des fonds et garantissent le respect du principe de la séparation des fonctions d'ordonnateur et celle de comptable. Nous proposons que chacun des ministères représentés apporte une contribution budgétaire à la constitution du budget autonome de la Commission auquel pourrait s'ajouter celle de la société civile.

B- Participation de la société civile

La participation de la société civile au financement du budget de la CNBU peut prendre deux formes à savoir :

- ***Prélèvement sur le financement des projets***

L'article 27 du décret n° 95 – 418 du 20 décembre 1995 a prévu une contribution au fonctionnement de la Commission par les bénéficiaires des différents programmes de participation de l'UNESCO. Ces prélèvements de 5%

prévus sur le montant des financements accordés par l'UNESCO dans le cadre des Programmes de Participation devront permettre au SP/CNBU d'organiser un suivi régulier dans la mise en œuvre des projets et d'éviter les cas de non justification à l'origine du blocage des autres requêtes, comme c'est le cas depuis l'année 2012.

- *soutien au fonctionnement de la CNBU*

Les rôles et attributions de la CNBU lui offrent certaines opportunités dont l'exploitation devrait permettre de mobiliser des ressources en faveur de son fonctionnement.

Depuis 1993, l'UNESCO à l'occasion de la 27^e session de sa Conférence générale a déjà reconnu le fait que « *les réalités politiques et économiques ont progressivement incité les Commissions nationales à étendre leur champ d'action à la mobilisation de fonds auprès des secteurs privé et public, à la diversification des partenariats et à l'intensification de la collaboration entre elles* » (Architecture des Commissions nationales pour l'UNESCO, mai 2009 p. 27). Pour la CNBU, c'est une bonne opportunité qu'il faut exploiter afin de résorber les écarts entre ses besoins et ses ressources.

Enfin, il nous paraît indispensable que la CNBU développe un partenariat actif avec le secteur privé notamment les opérateurs économiques, les sociétés commerciales, le secteur de la communication, les représentations diplomatiques, dans le sens d'une mobilisation de ressources pour la formation du personnel et l'acquisition de matériels pour le fonctionnement régulier de ses services.

CONCLUSION

La paix !. Elle a été et demeure le sujet fondamental au cœur de toutes les actions de la noble institution onusienne qu'est l'UNESCO. Conscient du fait que sans la paix aucune nation ne peut se construire et satisfaire aux exigences de développement socio-économique, presque tous les pays du monde ont adhéré et ratifié l'acte constitutif de cette organisation. Au lendemain de son adhésion en 1960, notre pays, à l'instar des autres nations, a créé sa commission nationale (la CNBU) à laquelle il accorde des ressources pour son fonctionnement.

Toutefois, Il faut reconnaître que la pérennité d'une structure dépend d'une part des moyens que l'on y met, mais aussi et surtout de la qualité des hommes chargés de son administration d'autre part. En effet, depuis quelque temps, le Secrétariat permanent et par conséquent la CNBU est moins connu du public béninois comme le confirment les résultats de l'enquête que nous avons réalisée dans le cadre de ce travail ; d'où une faible connaissance de l'UNESCO. Il est donc nécessaire que des mesures idoines soient prises afin de faire renaître l'efficacité qui lui était reconnue dans le passé.

Les différentes informations recueillies et analysées dans ce document, nous ont permis de recenser comme causes à cette léthargie, des problèmes relatifs à la qualification de son personnel, au leadership, à la fréquence de changement des secrétaires généraux mais aussi à l'insuffisance des ressources aussi bien matérielles que financières.

Plusieurs solutions peuvent contribuer à l'amélioration de l'image actuelle de la Commission ont été proposées. Elles concernent notamment : la tutelle, le partenariat avec le secteur privé dans le but de mobiliser des ressources financières complémentaires à celles du budget national, l'intensification de la coopération avec les autres commissions nationales et l'UNESCO dans le cadre du renforcement des capacités du personnel et de l'acquisition de matériel de travail.

A toutes ces propositions doivent précéder, les amendements adéquats aux différents instruments juridiques de la Commission et l'élaboration par le Comité Exécutif de la nouvelle vision qui permet de fixer, en synergie avec tous les ministères membres, de nouvelles orientations stratégiques pour une meilleure visibilité et l'efficacité de ladite structure.



BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENERAUX

- BARTOLI, A. : *Management dans les organisations publiques*, 2009, Paris, Dunod ;
- CASTRO, H. et WILBEAUX, N. : *la gestion axée sur les résultats*, 2007, Bruxelles, Colette Acheroy ;
- CHARPENTIER, P. : *Organisation et gestion de l'entreprise*, 2004, Paris, Armand Colin ;
- FREMONT, E. et ROSENZWEIG, J. : *Organisation et gestion : une approche systémique*, 1985, New York, McGraw-Hill ;
- JOLIS, N. : *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, 2000, Paris, Editions d'Organisation ;
- MINTZBERG, H. : *le management, voyage au centre des organisations*, 1990, Montréal, Agence d'Arc ;
- MINTZBERG, H. : *Structure & dynamique des organisations*, 1995, Paris, Editions d'Organisation ;
- PLANE, J. M. : *Théorie des Organisations, 3^e édition*, 2008, Paris, Dunod ;
- WEBER, M. : *Economie et société, Tome 1 : les catégories de la sociologie*, 2003, Bruxelles, Nouvelle ;

II- OUVRAGES SPECIFIQUES

- UNESCO : *Regard sur l'UNESCO*, 1972, Paris, Unesco ;
- Fédération Mondiale des Associations et Clubs Unesco : *L'UNESCO dans les années 80 : multiplier l'action*, 1983, Paris, Unesco ;

- KOÏTCHORO, M. : *Construire l'Unesco de demain*, 2003, Paris, Unesco ;
- UNESCO : *Textes fondamentaux, comprenant les textes et amendements adoptés par la 34^e session de la Conférence générale*, 2008, Paris, Unesco ;
- Commission nationale béninoise pour l'UNESCO : *Manuel de procédure du Secrétariat permanent de la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO*, 2013, Porto-Novo, Unesco-Bénin.

III- BULLETINS ET RAPPORTS

- UNESCO : *Recueil des bonnes pratiques des Commissions nationales pour l'UNESCO*, 2004, Paris, Unesco ;
- UNESCO : *L'UNESCO : ce qu'elle est, ce qu'elle fait*, 2007, Paris, Unesco ;
- UNESCO : *Consultation régionale Afrique 2008*, Unesco, 2008, Cotonou Unesco-Bénin ;
- UNESCO : *Architecture des Commissions Nationales pour l'UNESCO : information de base sur leur statut, leur composition et leurs ressources*, 2009, Paris, Unesco ;

IV- TEXTES REGLEMENTAIRES

- Décret n° 95-418 du 20 décembre 1995 portant Création, Organisation et Fonctionnement de la Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO ;
- Décret n°2012-538 du 17 décembre 2012 portant Attribution, Organisation et Fonctionnement du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire ;
- Arrêté année 2013 n° 127/MEMP/DC/SGM/CTJ/SP du 10 mai 2013 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Secrétariat permanent de la Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO ;
- Manuel de procédures du Secrétariat permanent de la Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO, 2013.

V- SITES WEB

- ✓ INSAE BENIN, (2013) : *Résultats provisoires RGPH 4* <http://www.insae-bj.org/recensement-population.html?file=files/pdf> 15/05/2014 à 13 H 20

- ✓ UNESCO (2011), *Conférences générales*, http://www.unesco.org/conférence_générale_rapport 24/05/2014 à 16 H 45

- ✓ PNUD, *cité in, La GRD – Des principes à l'action : Document de référence sur les bonnes pratiques émergentes*, www.mfdr.org/sourcebook/versions/mfdrsourcebookfrench.Feb.2006.pdf 20/04/2014 à 13 H 02

- ✓ AMAZON – *Organisation and management*, <http://www.amazon.fr> 10/03/2015 à 10 H 20



ANNEXES

ANNEXE 1

Autorité

VISIBILITE DE LA COMMISSION NATIONALE BENINOISE POUR
L'UNESCO (CNBU)

Dans le cadre de la réalisation d'un travail visant à améliorer la visibilité de la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO (CNBU), nous vous prions de remplir cet imprimé en répondant aux questions ci-après.

1- Connaissez-vous la mission dévolue à la Commission nationale par l'UNESCO ?

.....
.....

Quels sont les organes de la CNBU ?

- a).....
b).....
c).....
d).....

2- Quelle(s) relation(s) entretient le SP/CNBU avec les autres organes de la Commission ?

.....
.....

Savez-vous quand se réunissent les Sous commissions spécialisées de la CNBU ?

.....
.....

3- Etes-vous associé aux séances de ces Sous commissions spécialisées ?

OUI NON

4- Les Sous-commissions spécialisées, envoient-elles régulièrement leurs rapports d'activités au SP ?

OUI NON

5- Si Oui Quelle en est la périodicité ?

Mensuelle Trimestrielle
 Semestrielle Annuelle

6- Si Non pourquoi ?

.....
.....

7- Quelle(s) appréciation(s) faites-vous du fonctionnement actuel des organes de la CNBU ?

Très bien Bien
 Assez bien Passable Médiocre

Les présidents des sous commissions spécialisées

Autres (indiquez).....

16- Avez-vous connaissance du plan stratégique 2013 – 2017 de la Directrice Générale de l'UNESCO ?

OUI

NON

17- Le PTA de la SP/CNBU prend-t-il en compte les axes stratégiques du plan 2013 -2017 ?

OUI

NON

18- Le personnel du SP/CNBU participe t-il pleinement à la réalisation des objectifs de la Commission ?

OUI

NON

19- Les autres organes de la commission prennent-ils part dans la mise en œuvre des activités organisés hors du siège par le SP ?

OUI

NON

20- Quelle(s) est (sont) la (les) source(s) de financement du SP/CNBU ?

UNESCO

Gouvernement

Partenaires

21- Les ressources actuelles sont elles suffisantes pour mener efficacement les activités au SP/CNBU ?

OUI

NON

22- Le SP/CNBU a-t-il des partenaires privés qui l'accompagnent dans la mise en œuvre de ses activités ?

OUI

NON

23- Si OUI, sur quel plan ?

Technique

Financier

Les deux

24- Etes-vous satisfait(e) des résultats actuels du SP/CNBU ?

OUI

NON

25- Que pensez-vous du statut juridique actuel de la CNBU ?

.....
.....

26- Que proposez-vous pour le sortir de cet état ?

- a).....
b).....
c).....
d).....

VISIBILITE DE LA COMMISSION NATIONALE BENINOISE POUR L'UNESCO (CNBU)

Dans le cadre de la réalisation d'un travail de recherche visant à améliorer la visibilité de la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO (CNBU), nous vous prions de remplir cet imprimé en répondant aux questions ci-après.

- 1- Depuis quand travaillez-vous au Secrétariat permanent (SP) de la CNBU ?
 01 an 02 ans 03 ans Plus

- 2- Dans quel service travaillez-vous ?

- 3- Comment trouvez-vous l'organisation du travail au niveau de ce service ?
 Très bien Assez bien
 Bien Passable
 Médiocre

- 4- Comment trouvez-vous le travail à votre poste ?
 Très relaxe relaxe Harassant

- 5- Avez-vous jamais passé de journée sans travail ?
 OUI NON

- 6- Cela vous arrive-t-il régulièrement ?
 OUI NON

- 7- Selon vous, à quoi est due cette situation ?
 Mauvaise organisation Manque de travail
 Désaffection du supérieur Mépris de votre personne
 Non collaboration entre les services

- 8- Sentez-vous une bonne collaboration entre les divers services du SP/CNBU
 OUI NON

- 9- Participez- vous aux activités organisées par le SP/CNBU à l'interne ?
 Toujours Parfois Jamais

- 10- Participez- vous aux activités organisées par le SP/CNBU hors de son siège ?
 Toujours Parfois Jamais

- 11- Avez-vous la conviction que ces activités cadrent effectivement avec tous les grands domaines d'intervention de l'UNESCO ?
 OUI NON

12- Si Non, quels sont les domaines qui n'apparaissent souvent pas dans le PTA de la CNBU ?

- a).....
 b).....
 c).....
 d).....
 e).....

13- Qui élabore(nt) le Plan de Travail Annuel de la CNBU ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Le personnel de la CNBU | <input type="checkbox"/> Le CODIR – CNBU |
| <input type="checkbox"/> L'UNESCO | <input type="checkbox"/> L'Assemblée générale |
| <input type="checkbox"/> L'autorité de tutelle (MEMP) | <input type="checkbox"/> Le comité exécutif /CNBU |
| <input type="checkbox"/> Les présidents des Sous commissions spécialisées | |
| <input type="checkbox"/> Autres (indiquez)..... | |

.....

14- Connaissez-vous les sous commissions spécialisées de la CNBU ?

- OUI NON

15- Les membres des organes de la CNBU participent-ils à la mise en œuvre des activités du SP ?

- OUI NON

16- Etes-vous satisfait(e) des résultats actuels du SP/CNBU ?

- OUI NON

17- Si Non, quelle(s) en est (sont) la (les) cause(s) fondamentale(s) selon vous ?

- a).....
 b).....
 c).....
 d).....

18- que proposez-vous pour le sortir de cet état ?

- a).....
 b).....
 c).....
 d).....

.....

**VISIBILITE DE LA COMMISSION NATIONALE
BENINOISE POUR L'UNESCO (CNBU)**

Populations

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire visant à améliorer la visibilité de la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO (CNBU), nous vous prions de remplir cet imprimé en répondant aux questions ci-après.

1- Connaissez-vous l'UNESCO ?

OUI

NON

2- Si oui, que fait l'UNESCO ?

.....
.....

3- Selon vous qu'est-ce qu'un Club Unesco ?

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

4- En connaissez-vous un ou plusieurs Club (s) Unesco au Bénin ?

OUI

NON

5- Si OUI, le(s)quel(s) ?

- a).....
b).....
c).....
d).....

6- Etes- vous membre d'un Club UNESCO ?

OUI

NON

7- Avez-vous déjà entendu parler ou connaissez-vous la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO (CNBU) ?

OUI

NON

8- Quel rôle(s) joue la CNBU ?

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

9- Où est situé le SP/CNBU ?.....

10- Quels genres d'activités mène le SP/CNBU ?

.....
.....

> COMMISSION NATIONALE BÉNINOISE POUR L'UNESCO

GÉNÉRAL

- Créée :** Le 20 mars 1963.
- Statut :** Gouvernementale, rattachée au Ministère des enseignements maternel et primaire. La coopération interministérielle est garantie grâce à la participation des ministres concernés à la vice-présidence et à l'Assemblée générale. La Commission maintient des relations étroites avec les ministères concernés. Elle effectue directement des échanges avec la délégation permanente auprès de l'UNESCO.
- Budget :** Le budget de la Commission nationale, alloué par le Gouvernement, couvre les salaires du personnel, les dépenses courantes et la mise en œuvre des activités. La Commission ne mobilise pas de fonds extrabudgétaires.
- Elle dispose de son propre compte bancaire lui permettant d'effectuer des transactions financières.
- Localisation :** Les locaux de la Commission nationale sont mis à sa disposition par le Gouvernement. Ces locaux sont connus sous le nom de « la Maison de l'UNESCO », à Porto-Novo.

PRÉSIDENT

(*ès qualités*)

Ministre des enseignements maternel et primaire

COMITÉ EXÉCUTIF

Composé de **37 membres**, dont le Conseil interministériel, les présidents des cinq sous-commissions et des trois personnalités issues des communautés scientifiques, culturelles et éducatives du pays et nommées par le Président de la Commission.

Se réunit deux fois par an.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

(MEMBRES DE LA COMMISSION)

Composée d'environ **60 membres** dont des représentants des ministères concernés (enseignements maternel et primaire ; enseignements supérieur et recherche scientifique ; enseignements secondaire, formation technique et professionnelle ; culture, alphabétisation et promotion des langues nationales ; santé ; environnement et protection de la nature ; affaires étrangères ; etc.), des institutions nationales, des médias et des Clubs UNESCO.

Se réunit une fois par an.

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

(*à temps plein*)

Nommé par le gouvernement.

Actuellement, le poste est occupé par un administrateur en gestion des entreprises.

La durée du mandat est indéterminée.

SECRÉTARIAT

Cadres : 5

Agents administratifs : 5

Section des programmes
et des activités

Section de
l'administration

Section du personnel
et de la comptabilité

COMITÉS SPÉCIALISÉS

Se réunissent sur demande du Président de la Commission

L'Homme et la biosphère (MAB)

Commission océanographique intergouvernementale (COI)

Gestion des transformations sociales (MOST)

Centre d'information et de documentation

Comportant 7 000 publications

ANNEXE 3

Tableau n° 7 : ABOMEY-CALAVI (Total enquêté 1070)

Questions	Réponses possibles	Résultats
Connaissez-vous l'UNESCO ?	OUI	320
	NON	750
Que fait l'UNESCO ?	Fausse	910
	Juste	54
	approximative	106
Qu'est ce qu'un club Unesco ?	Fausse	902
	Juste	45
	approximative	123
En connaissez-vous un ?	OUI	10
	NON	1055
Etes-vous membre d'un club ?	OUI	04
	NON	1064
Connaissez-vous la CNBU ?	OUI	10
	NON	1050
Quel est son rôle ?	Ne sait pas	907
	S'occupe de l'éducation	115
	Fait tout	48
Où est situé le siège de la CNBU ?	Cotonou	957
	Porto-Novo	19
	Ne sait pas	94

Tableau n° 8 : BOHICON (Total enquêté 988)

Questions	Réponses possibles	Résultats
Connaissez-vous l'UNESCO ?	OUI	202
	NON	786
Que fait l'UNESCO ?	Fausse	815
	Juste	13
	approximative	160
Qu'est ce qu'un club Unesco ?	Fausse	758
	Juste	12
	approximative	218
En connaissez-vous un ?	OUI	10
	NON	879
Etes-vous membre d'un club ?	OUI	06
	NON	914
Connaissez-vous la CNBU ?	OUI	10
	NON	965
Quel est son rôle ?	Ne sait pas	850
	S'occupe de l'éducation	100
	Fait tout	35
Où est situé le siège de la CNBU ?	Cotonou	873
	Porto-Novo	32
	Ne sait pas	80

Tableau n° 9 : COTONOU (Total enquêté 1348)

Questions	Réponses possibles	Résultats
Connaissez-vous l'UNESCO ?	OUI	512
	NON	836
Que fait l'UNESCO ?	Fausse	1.105
	Juste	78
	approximative	165
Qu'est ce qu'un club Unesco ?	Fausse	1.200
	Juste	76
	approximative	72
En connaissez-vous un ?	OUI	60
	NON	1.092
Etes-vous membre d'un club ?	OUI	22
	NON	1.310
Connaissez-vous la CNBU ?	OUI	305
	NON	1.002
Quel est son rôle ?	Ne sait pas	906
	S'occupe de l'éducation	302
	Fait tout	119
Où est situé le siège de la CNBU ?	Cotonou	350
	Porto-Novo	38
	Ne sait pas	960

Tableau n° 10 : PORTO-NOVO (Total enquêté 970)

Questions	Réponses possibles	Résultats
Connaissez-vous l'UNESCO ?	OUI	101
	NON	857
Que fait l'UNESCO ?	Fausse	702
	Juste	61
	approximative	203
Qu'est ce qu'un club Unesco ?	Fausse	708
	Juste	50
	approximative	212
En connaissez-vous un ?	OUI	140
	NON	825
Etes-vous membre d'un club ?	OUI	28
	NON	937
Connaissez-vous la CNBU ?	OUI	106
	NON	849
Quel est son rôle ?	Ne sait pas	812
	S'occupe de l'éducation	59
	Fait tout	99
Où est situé le siège de la CNBU ?	Cotonou	121
	Porto-Novo	96
	Ne sait pas	753

Tableau n° 11: KÉTOU (Total enquêté 615)

Questions	Réponses possibles	Résultats
Connaissez-vous l'UNESCO ?	OUI	70
	NON	545
Que fait l'UNESCO ?	Fausse	510
	Juste	61
	approximative	64
Qu'est ce qu'un club Unesco ?	Fausse	520
	Juste	40
	approximative	55
En connaissez-vous un ?	OUI	10
	NON	605
Etes-vous membre d'un club ?	OUI	05
	NON	610
Connaissez-vous la CNBU ?	OUI	42
	NON	573
Quel est son rôle ?	Ne sait pas	507
	S'occupe de l'éducation	40
	Fait tout	68
Où est situé le siège de la CNBU ?	Cotonou	65
	Porto-Novo	42
	Ne sait pas	508

Tableau n° 12 : KLOUÉKANMÈ (Total enquêté 684)

Questions	Réponses possibles	Résultats
Connaissez-vous l'UNESCO ?	OUI	48
	NON	636
Que fait l'UNESCO ?	Fausse	418
	Juste	35
	approximative	231
Qu'est ce qu'un club Unesco ?	Fausse	556
	Juste	33
	approximative	95
En connaissez-vous un ?	OUI	30
	NON	654
Etes-vous membre d'un club ?	OUI	13
	NON	671
Connaissez-vous la CNBU ?	OUI	14
	NON	670
Quel est son rôle ?	Ne sait pas	605
	S'occupe de l'éducation	14
	Fait tout	65
Où est situé le siège de la CNBU ?	Cotonou	94
	Porto-Novo	16
	Ne sait pas	574

ANNEXE 4.

DECRET N° 95-418 du 20 Décembre 1995

Portant création, organisation et fonctionnement de la Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO.

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,

- CHEF DE L'ETAT,

- CHEF DU GOUVERNEMENT

- Vu La Loi n° 90-32 du 11 Décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
 - Vu La Decision n° 91-042/HCR/PT du 30 Mars 1991 portant proclamation des résultats définitifs du deuxième tour des élections présidentielles du 24 Mars 1991 ;
 - Vu Le Décret n° 95-183 du 23 Juillet 1995 portant composition du Gouvernement ;
 - Vu Le Décret n° 91-218 du 25 Septembre 1991 fixant la composition des Cabinets du Président de la République et des Ministères ;
 - Vu La Convention signée à Londres le 16 Novembre 1945 créant une Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) ;
 - Vu L'Acte d'adhésion de la République du Bénin à l'UNESCO en date du 18 Octobre 1960 ;
 - Vu Le Décret n° 79-158 du 29 Juin 1979 modifiant et complétant le Décret n° 63-121/PR/MENC du 20 Mars 1963 instituant une Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO ;
 - Vu Le Décret n° 93-111 du 19 Mai 1993 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Education Nationale et le Décret n° 94-89 du 11 Avril 1994 qui l'a modifié ;
- SUR Proposition du Ministre de l'Education Nationale ;
- Le Conseil des Ministres entendu en sa séance du 27 Septembre 1995,

D E C R E T E

TITRE I

DE LA CREATION

Article 1er : Il est créé une Commission interministérielle dénommée Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO, en abrégé "CNBU" ;

Article 2 : La Commission nationale béninoise pour l'UNESCO est placée sous la tutelle du Ministère chargé de l'Education Nationale.

Son siège est à Porto-Novo à "La Maison de l'UNESCO"

TITRE II

DES ATTRIBUTIONS

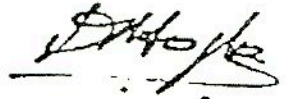
Article 3 : La Commission nationale béninoise pour l'UNESCO est chargée de promouvoir, les idées de compréhension mutuelle entre les peuples, d'encourager les initiatives d'ordre intellectuel, d'intéresser l'opinion publique au programme et à l'oeuvre de l'UNESCO.

A cette fin,

- a) Elle donne son avis au Gouvernement sur les programmes et les activités de l'UNESCO ;
- b) Elle assure, une liaison efficace avec le Secrétariat de l'UNESCO, les Commissions nationales des autres Etats membres, les groupements culturels internationaux ;
- c) Elle suscite toute initiative propre à développer la culture béninoise et à la faire connaître auprès des Etats membres de l'UNESCO. Elle coordonne à cet effet, l'action des institutions et organisations béninoises et des personnalités qui s'intéressent aux problèmes d'éducation, de recherche scientifique, de culture et de communication ;
- d) Elle veille, sur le plan national, à l'exécution des programmes et des décisions de la Conférence générale de l'UNESCO ;
- e) Elle fait connaître par les moyens appropriés, à l'opinion publique les buts et les activités de l'UNESCO ;

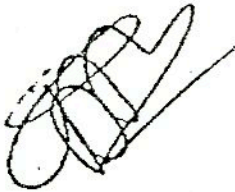
Fait à COTONOU, le 20 Décembre 1995

PAR LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,
CHEF DE L'ETAT,
CHEF DU GOUVERNEMENT



Nicéphore SOGLO

LE MINISTRE D'ETAT, CHARGE
DE LA COORDINATION DE
L'ACTION GOUVERNEMENTALE ET
DE LA DEFENSE NATIONALE



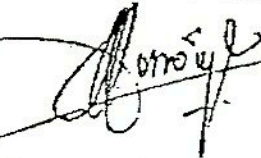
Désiré VIEYRA

LE MINISTRE DE L'EDUCATION
NATIONALE



Karim DRAMANE

LE MINISTRE DES FINANCES



Paul BOSSOU

AMPLIATIONS :

PR 6 AN 4 CS 2 CES 2 HAAC 2 MEDW 4 MEN 4 MF 4 AUTRES
MINISTERES 17 DGBM - DCF - DGTCP - DGID - DGDDI 5 BN - DAN - INSAE 3
GCONB - DCCT - DLC 3 BCP - CSM - IGAA 3 GNB - ENA - FASJEP 3 JO 1
CNBU 5

REPUBLIQUE DU BENIN

-----380-----

MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS
MATERNEL ET PRIMAIRE

-----380-----

CABINET DU MINISTRE

-----380-----

ARRETE

ANNEE 2013 N° 127 /MEMPI/DC/SGM/CTJ/SP

PORTANT ATTRIBUTIONS, ORGANISATION ET
FONCTIONNEMENT DU SECRETARIAT PERMANENT DE
LA COMMISSION NATIONALE BENINOISE POUR
L'UNESCO (CNBU).

LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET PRIMAIRE,

- Vu la loi n° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
- Vu la loi n° 2003-17 du 11 novembre 2003 portant orientation de l'Education Nationale en République du Bénin et la loi N° 2005-33 du 06 octobre 2005 qui l'a modifiée ;
- Vu la proclamation le 29 mars 2011 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs de l'élection présidentielle du 13 mars 2011 ;
- Vu le décret n° 2012-191 du 03 juillet 2012, fixant la structure-type des Ministères ;
- Vu le décret n° 2013-008 du 05 février 2013, portant composition du Gouvernement ;
- Vu le décret n° 2012-538 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire ;
- Vu le Décret n°63-121/PR/MENC du 20 mars 1963 instituant une Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO et le décret n° 95-418 du 20 décembre 1995 qui l'a modifié et complété
- Vu l'arrêté n°187/MEMP/DC/SGM/CNBU/SP du 7 septembre 2012 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Secrétariat Permanent de la Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO
- Vu l'article VII de la Convention créant l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) adoptée à Londres le 16 novembre 1945 et modifiée par différentes sessions de la Conférence Générale ;
- Vu l'Acte d'adhésion de la République du Bénin à l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) en date du 19 octobre 1960 ;

REPUBLIQUE DU BENIN

-----38-----

MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS
MATERNEL ET PRIMAIRE

-----38-----

CABINET DU MINISTRE

-----38-----

ARRETE

ANNEE 2013 N° 127 /MEMPI/DC/SGM/CTJ/SP

PORTANT ATTRIBUTIONS, ORGANISATION ET
FONCTIONNEMENT DU SECRETARIAT PERMANENT DE
LA COMMISSION NATIONALE BENINOISE POUR
L'UNESCO (CNBU).

LE MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET PRIMAIRE,

- Vu la loi n° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
- Vu la loi n° 2003-17 du 11 novembre 2003 portant orientation de l'Education Nationale en République du Bénin et la loi N° 2005-33 du 06 octobre 2005 qui l'a modifiée ;
- Vu la proclamation le 29 mars 2011 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs de l'élection présidentielle du 13 mars 2011 ;
- Vu le décret n° 2012-191 du 03 juillet 2012, fixant la structure-type des Ministères ;
- Vu le décret n° 2013-008 du 05 février 2013, portant composition du Gouvernement ;
- Vu le décret n° 2012-538 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire ;
- Vu le Décret n°63-121/PR/MENC du 20 mars 1963 instituant une Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO et le décret n° 95-418 du 20 décembre 1995 qui l'a modifié et complété
- Vu l'arrêté n°187/MEMP/DC/SGM/CNBU/SP du 7 septembre 2012 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Secrétariat Permanent de la Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO
- Vu l'article VII de la Convention créant l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) adoptée à Londres le 16 novembre 1945 et modifiée par différentes sessions de la Conférence Générale ;
- Vu l'Acte d'adhésion de la République du Bénin à l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) en date du 19 octobre 1960 ;

Article 21 : Les chefs de division sont nommés par note de service du Secrétaire Général de la Commission Nationale, sur proposition des Chefs de service dont ils relèvent.

Le rendement de tout chef de division est évalué systématiquement à chaque fin de semestre d'une année et l'insuffisance de résultats peut être l'une des raisons de sa révocation.

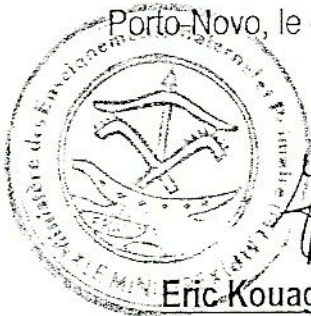
Article 22 : En cas de nécessité, le Secrétaire Général de l'UNESCO peut créer ou supprimer des divisions par note de service.

Article 23 : Il est institué un Comité de Direction placé sous la présidence du Secrétaire Général de la CNBU et composé des Chefs de service et du représentant du personnel de la direction. L'avis du Comité est consultatif. Le Comité se réunit en séance ordinaire une fois par mois et en séance extraordinaire sur convocation du Secrétaire Général. Le secrétariat des réunions du Comité est assuré par le Chef du Secrétariat qui élabore le relevé des tâches retenues et assure le suivi de leur exécution.

Article 24 : Le Secrétaire Général de la Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO est chargé de l'application du présent Arrêté qui abroge toutes dispositions antérieures contraires.

Article 25 : Le présent Arrêté qui prend effet à compter de la date de sa signature, sera publié au Journal Officiel.

Porto-Novo, le 10 mai 2013



Eric Kouagou N'DA

Ampliations : PR 02-AN 02-CC 02-CS 02-CES 02-HAAC 02-MEMP 06-CAB/MEMP 06-AUTRES MINISTERES 29-SG/MEMP 06-CNBU 10-DTC/MEMP 10-OST/MEMP 04-DEMP 06- JORB 02-

TABLE DES MATIERES

	Pages
<i>DEDICACE</i>	ii
<i>REMERCIEMENTS</i>	iii
<i>LISTE DES SIGLES</i>	iv
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	v
<i>LISTE DES GRAPHIQUES ET FIGURES</i>	vi
<i>GLOSSAIRE DE L'ETUDE</i>	vii
<i>RESUME</i>	ix
<i>SOMMAIRE</i>	xii
INTRODUCTION	1
 PREMIERE PARTIE 	
CHAPITRE 1^{er} : PRESENTATION DU SECRETARIAT PERMANENT DE LA COMMISSION NATIONALE BENINOISE POUR L'UNESCO	4
Section 1 : la Commission nationale béninoise pour l'UNESCO.....	4
Paragraphe 1 : Origine des Commissions nationales.....	4
A- Au niveau de l'UNESCO.....	4
B- Sur le plan national.....	5
Paragraphe 2 : Composition et organisation de la CNBU.....	6
A- Composition.....	6
B- Organisation du SP/CNBU.....	7
Section 2 : Présentation du Secrétariat permanent de la CNBU.....	8
Paragraphe 1 : Attributions et organisation du SP/CNBU.....	8
A- Attributions du SP/CNBU.....	8
B- Organisation du SP/CNBU.....	9
Paragraphe 2 : Déroulement du stage	12
A- Travaux réalisés.....	12
B- Difficultés rencontrées et observations.....	14
CHAPITRE 2 : COLLECTE DES DONNEES ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	17
Section 1 : Collecte et traitement des données	17

Paragraphe 1 : Collecte des données	17
A- L'échantillonnage.....	17
B- Synthèse de dépouillement des questionnaires.....	21
Paragraphe 2 : Interprétation des résultats	23
 Section 2 : Etude des documents juridiques du SP/CNBU	 24
Paragraphe 1 : Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces	25
A- Forces et faiblesses.....	25
B- Menaces et opportunités.....	27
Paragraphe 2 : Ciblage de la problématique	28
A- Tableau de bord de l'étude.....	29
B- Problématique.....	30
 DEUXIEME PARTIE 	
CHAPITRE 3 : CADRE THEORIQUE	32
Section 1 : Revue de littérature	32
Paragraphe 1 : Clarification conceptuelle.....	32
A- L'approche systémique de l' d'organisation.....	32
B- Fonctionnement d'une organisation.....	37
Paragraphe 2 : Notions de visibilité et d'efficacité.....	45
A- La visibilité d'une structure organisationnelle.....	45
B- L'efficacité d'une structure.....	46
 Section 2 : Visibilité et efficacité de la CNBU	 48
Paragraphe 1 : Visibilité de la Commission.....	48
A- Comité exécutif et sous commissions spécialisées.....	47
B- L'Assemblée générale et le Secrétariat permanent.....	48
 Paragraphe 2 : Efficacité de la Commission.....	 52
A- Des capacités du secrétariat permanent.....	52
B- Gestion interne du Secrétariat permanent.....	57
 CHAPITRE 4 : SUGGESTIONS POUR UN SECRETARIAT	
PERMANENT DE LA CNBU VISIBLE ET EFFICACE ...	65
Section 1 : Modification de la structure	65
Paragraphe 1 : Proposition d'une nouvelle organisation.....	65
A- Au niveau du Secrétariat permanent de la CNBU.....	66
B- Au niveau de la CNBU.....	71

	92
Paragraphe 2 : Gestion de la tutelle du SP/CNBU.....	72
Section 2 : Ressources pour un bon fonctionnement du SP/CNBU.....	74
Paragraphe 1 : Gestion des ressources humaines	74
A- Des profils des agents.....	74
B- Profil du Secrétaire général.....	74
Paragraphe 2 : Mobilisation des ressources matérielles et financières.....	76
A- Ressources du budget national.....	76
B- Participation de la société civile.....	76
CONCLUSION.....	78
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	80
<i>ANNEXES</i>	82
<i>TABLE DES MATIERES</i>	97