



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)



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

**OPTION : *Management***

**FILIERE : MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS**

**SUJET**

« Prestations de services dans les structures  
publiques : cas de la Cellule de Passation des  
Marchés Publics du MUHA »

**REALISE ET SOUTENU PAR :**

Trinité M.M. HOUNGNON BEHANZIN

**Sous la direction de :**

**MAITRE DE STAGE :**

**Richard K. SOGLO**

Juriste, spécialiste des Marchés  
Publics, Chef Cellule Passation  
Des Marchés Publics du MUHA

**DIRECTEUR DE MEMOIRE :**

**Docteur Mathias K. POFAGI**

Enseignant à l'ENAM

**Octobre 2014**

**IDENTIFICATION DU JURY**

**PRÉSIDENTE** : Elisabeth YEDEDJI Epse YANVO

**VICE-PRÉSIDENT** : Hugues TCHIBOZO

**MEMBRE** : Nicolas HOUNTON HADJA

## **DECLARATION D'ENGAGEMENT**

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

## DEDICACE

- ✓ A mon cher époux, *Arnauld BEHANZIN*, pour ton soutien et ta compréhension.
- ✓ A mes chers enfants *Joseph, Marie-Gélas*, pour avoir accepté tous les sacrifices que je vous ai imposés tout au long de ma formation.

## REMERCIEMENTS

La réalisation du présent document n'aurait pas été possible sans l'aide et les précieuses contributions fournies par les uns et les autres. Ainsi, nous nous faisons le devoir d'adresser nos sincères remerciements à:

- ❖ *Monsieur Mathias POFAGI*, enseignant à l'ENAM, qui a bien voulu malgré ses multiples occupations accepter de diriger ce mémoire ;
- ❖ *Monsieur Richard .K. SOGLO*, notre maître de stage, pour sa disponibilité, son soutien et ses précieux conseils ;
- ❖ *Monsieur Luc ATROKPO*, Maire de la Ville de Bohicon pour son soutien ;
- ❖ *Monsieur Michel SEDONOU*, pour son soutien de tout genre, ses conseils et tous ses apports;
- ❖ *Monsieur HLIDAGBA Félicien*, la Personne Responsable des Marchés Publics du MUHA ;
- ❖ *Madame TCHAWLASSOU CODJO Flore*, pour ses conseils ;
- ❖ *Messieurs Léger VODOUNOU, Crépin AGBO, Marcel HOUESSINON*  
*Mesdames HOUANGNOU Angèle, Armelle LANMADOUCELO* pour toute leur disponibilité à nous donner les informations nécessaires pour la réalisation de cette œuvre ;
- ❖ *Monsieur HOUNGNON José* directeur de RCE, pour son soutien;
- ❖ *Monsieur Lauréat ALAPINI*, en service à l'ENAM pour ses conseils ;
- ❖ *Monsieur AÏKPE*, Assistant de la PRMP au MUHA pour sa contribution à la réalisation de ce travail ;
- ❖ *Madame la Présidente du jury* et aux *Honorables membres*, à qui est revenue la responsabilité de juger ce travail ;
- ❖ *Monsieur Honorius BEHANZIN*, Directeur de DG COM pour sa disponibilité et ses précieux conseils ;
- ❖ *Tout le personnel de DG COM*, pour toute leur disponibilité ;
- ❖ *L'Administration, le corps professoral et le personnel de l'ENAM*, pour nous avoir assuré une formation de qualité ;
- ❖ *Mes collègues de promotion, amis*, de même que tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

## **LISTE DES SIGLES**

**ACE** : Agent Contractuel de l'Etat

**ACP** : Afrique Caraïbes et Pacifique

**APE** : Agent Permanent de l'Etat

**CEDEAO**: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

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

**DAO** : Dossier d'Appel d'Offre

**ENAM** : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

**MMQ** : Manuel de Management de Qualité

**MQ** : Management de Qualité

**MSP** : Management des Services Publics

**MUHA** : Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat et de l'Assainissement

**PS** : Problème Spécifique

**UA** : Union Africaine

**UAC** : Université d'Abomey-Calavi

**UE** : Union Européenne

**UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## LISTE DES TABLEAUX

<b>TITRES</b>	<b>pages</b>
<b>Tableau N°1 : Inventaire des atouts et des faiblesses de la CPMP</b>	12
<b>Tableau n° 2 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt</b>	14
<b>Tableau n°3 : Synthèse des problèmes spécifiques et approches de résolution</b>	19
<b>TABLEAU N°4 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE</b>	27
<b>Tableau n° 5 : Effectif de chaque catégorie de cibles</b>	34
<b>Tableau n° 6 : Niveau de satisfaction des usagers de la CPMP/MUHA</b>	39
<b>Tableau n° 7 : Résultats sur les obstacles majeurs à un service public de qualité</b>	40
<b>Tableau n° 8 : Connaissance des autorités et du personnel du MUHA sur les principes du management et de la démarche qualité</b>	43
<b>Tableau n° 9 : Connaissance des usagers/clients sur les principes de du management de qualité</b>	44
<b>Tableau n° 10 : Connaissance des autorités et personnel du MUHA sur « la norme qualité »</b>	45
<b>Tableau n° 11 : Autorités et personnel du MUHA ayant pris des mesures pour garantir des services publics de qualité</b>	46
<b>Tableau n° 12 : Autorités et personnel du MUHA favorables à la mise en place d'un système de gestion basé sur les principes de management de qualité.</b>	46
<b>Tableau n°13 : Implication des piliers fondamentaux dans la mise en œuvre de la démarche qualité dans l'administration publique.</b>	51
<b>Tableau n° 14 : Déterminants pour la mise en œuvre des approches de solutions au problème spécifique n°1</b>	54
<b>Tableau n° 15 : Déterminants pour la mise en œuvre des approches de solutions au problème spécifique n°2</b>	56
<b>Tableau n° 16 : Synthèse de l'étude</b>	58

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

<b>TITRES</b>	<b>Pages</b>
<b>Graphique n°1 : Niveau de satisfaction des usagers</b>	39
<b>Graphique n°2 : Degré d'importance des obstacles à un service public de qualité</b>	41
<b>Graphique n°3 : Comparaison du niveau de connaissance des principes de management de qualité dans le secteur public et privé</b>	44

## Glossaire

Qualité: le terme qualité désigne le fait qu'une marchandise ou un service soit plus ou moins appréciable par le consommateur ou l'utilisateur. Selon le Philosophe A. Spirkin (1986) « La qualité est une détermination présente qui se distingue des autres déterminations. La qualité est la détermination de l'être de l'objet. Elle se révèle dans la totalité de ses propriétés ». ENCARTA, (2010).

Démarche : Le mot *démarche* désigne la manière particulière de procéder, d'agir ou de raisonner. Il renvoie à une pratique spécifique, à une situation en lien théorique à un fait. ENCARTA, (2010).

La démarche qualité : met en œuvre un certain nombre de techniques d'analyses qui permettent de déceler et de résoudre les problèmes d'organisation. BAROUCH Gilles, (2010).

Manuel de management de la qualité : (MMQ) constitue un référentiel pour tous les acteurs internes et externes. Norme Internationale ISO 9001 (2008)

Service public : C'est le service de l'intérêt général. Activité assurée par un service public sous le contrôle de la puissance publique. CHEVALLIER Jacques (2008).

Prestation de service : désigne un travail, ou un service, qu'une personne ou une entreprise s'engage à effectuer au profit d'une autre personne ou entreprise, ou de plusieurs autres, contre rémunération. LANGEARD (1987).

Un usager : c'est une personne qui utilise un service public par opposition au client qui utilise les services d'une entreprise privée. GOTTELAND David (2005).

Management : Activités coordonnées pour orienter et contrôler un organisme. C'est la gestion efficace des ressources. ASTOURIC Alain (2004).

Management de qualité : activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. Norme Internationale ISO 9000 (2005)

Satisfaction des clients : Perception du client ou de l'utilisateur sur le niveau de satisfaction de ses exigences. LEJEUNE Philippe (1989).

Exigence : Besoin ou attente formulés habituellement implicites ou imposés. HAON Christophe (2005).

Attentes : Les critères que les clients utilisent pour juger de la qualité d'un service. LOVELOCK Christopher (2004)

Secteur privé : C'est le secteur d'activité des entreprises privées n'appartenant pas à l'État et étant gérées par des particuliers et dont la raison d'être est le profit. SEQUEIRA CARVALHO José (2000).

Un établissement public : C'est une personne morale de droit public disposant d'une autonomie administrative et financière afin de remplir une mission d'intérêt général. Il dispose donc d'une certaine souplesse qui lui permet de mieux assurer certains services publics. DUGRIP et SAÏDI (1992).

## RESUME

La recherche de la qualité, est devenue une urgence pour la survie de l'administration publique, dans la mesure où de plus en plus, ses usagers sont exigeants. Malgré les efforts déployés par les autorités pour mettre à la disposition des citoyens un service public de qualité, des difficultés subsistent encore et entravent la performance de l'administration. On y note toujours l'existence de problèmes structurels, les mauvaises conditions de travail, les difficultés liées à la qualité des services. Pour contribuer à la résolution de ces problèmes, nous avons opté pour une démarche bipartite. La première partie traite du cadre de l'étude au ciblage de la problématique. La deuxième partie aborde le cadre théorique et méthodologique, de même que les approches de solutions et les conditions de mise en œuvre. Les observations faites, ont permis d'identifier plusieurs difficultés qui sont regroupées par centres d'intérêt. Le choix opéré suivant le critère du degré de complexité nous a permis de retenir deux problèmes spécifiques qui sont l'existence de problèmes structurels, organisationnels, comportementaux défavorables aux prestations de qualité et l'absence d'un système de gestion basée sur le management de la qualité à la CPMP. De ces derniers se dégage la problématique de la qualité des services offerts aux usagers ; ce qui oriente notre réflexion sur le thème : « **prestations de services dans les structures publiques : cas de la Cellule de Passation des Marchés Publics/MUHA** ». L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers de la CPMP. Ainsi se dégagent des objectifs spécifiques relatifs au sujet dont l'un est de déterminer les facteurs qui font obstacle à la promotion d'un service public de qualité et l'autre d'évaluer l'état de connaissance, le niveau d'appropriation des

agents de la CPMP du concept « démarche qualité » dans l'accomplissement de leurs tâches.

Pour résoudre les problèmes liés à la problématique identifiée, des hypothèses ont été émises et s'énoncent relativement au non respect des textes, normes et principes de l'administration publique; à la méconnaissance des principes du management de qualité dans les services publics. Pour y parvenir, nous avons adopté une démarche méthodologique pour recueillir les informations afin d'établir un diagnostic. Des différentes observations faites, quelques propositions s'imposent. Entre autres, la formation du personnel de la CPMP sur les principes de l'administration publique ; l'engagement dans une politique de satisfaction des usagers. Ces différentes approches de solutions formulées et assorties des conditions de leur mise en œuvre amélioreraient la qualité des prestations offertes aux usagers de la CPMP pour un meilleur développement de cette structure.

## SOMMAIRE

Sommaire	Page
Introduction	1
CHAPITRE PREMIER : Cadre Contextuel, Etat des lieux Et problématique de l'étude	3
Section 1 : Cadre Contextuel de l'étude et Observations du stage à la CPMP	4
Paragraphe 1 : Présentation du MUHA et de la CPMP/MUHA	4
Paragraphe 2 : Organisation du stage et inventaire	7
Section 2 : Diagnostics des problématiques	13
Paragraphe 1 : Identification des problématiques possibles	13
Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et vision globale de Résolution	16
CHAPITRE DEUXIEME : Cadre théorique et méthodologique de l'étude, Analyse, suggestions et conditions de mise en œuvre	20
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	21
Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude	21
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude	33
Section 2 : Analyse, suggestions et conditions de mise en œuvre	38
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats	38
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	48
Conclusion	60
Bibliographie	62
Annexes	
Tables des matières	

## INTRODUCTION

De nos jours, la nécessité d'un service public de qualité est devenue une exigence. L'Administration publique trouve sa place dans la qualité des services qu'elle offre aux populations en général et à ses usagers-clients en particulier. Ainsi, la qualité du service devient une urgence dans l'univers marchand qu'est le secteur privé mais également, dans l'univers non marchand que constitue le secteur public. Car l'absence de la qualité crée un environnement de sous-développement, source de pauvreté.

La soif d'un service public de qualité devient pour les populations, un besoin à satisfaire. La qualité, reconnue comme un enjeu tant commercial que social, est autant pour les entreprises privées que publiques un impératif commun. Ainsi, une prise de conscience générale de cet enjeu s'avère indispensable. Elle semble l'être davantage pour les services publics dans la mesure où, de leur fonctionnement harmonieux dépend l'essor du secteur privé.

Le constat aujourd'hui, est que le service public est très décrié par les usagers, tant en ce qui concerne son manque d'efficacité que son inefficience. Une réalité qui correspond au contexte général de l'administration publique du Bénin. Paradoxalement, le coût de sa mise en œuvre, dans le budget national ne cesse de s'accroître. Au-delà de la satisfaction des attentes des usagers/clients, c'est la question de survie de notre économie qui est en cause. Ceci en raison des processus d'intégration dans lesquels notre pays s'est engagé (UEMOA, CEDEAO, ACP-UE, UA et autres) qui l'amènent à terme à ouvrir ses frontières aux citoyens d'autres pays qui opéreront dans le même environnement économique que les populations béninoises. Pourtant, à côté du secteur public et dans le même environnement, opère le secteur privé qui s'efforce à faire face aux exigences de qualité pour lesquelles des outils sont élaborés avec les démarches éprouvées de mise en œuvre afin de répondre dans un processus d'amélioration continue à la soif de qualité

exprimée par le consommateur. Les citoyens attendent de l'administration des performances qui tardent à venir. Or, l'administration béninoise, pour être opérationnelle doit se redynamiser afin de devenir un outil de développement au service de la Nation. Dans cette perspective, certaines directions ou services stratégiques de nos ministères doivent subir des transformations dans le sens de l'amélioration de leur performance.

C'est dans cette logique que notre mémoire de fin de formation en management des services publics à l'ENAM s'est intéressé à la Cellule de Passation des Marchés Publics, une entité stratégique du MUHA ayant servi de cadre pour notre stage professionnel et au regard du rôle très important qu'elle joue dans la mise en œuvre des politiques de l'Etat en matière de conduite des politiques d'assainissement. En effet, la CPMP joue un rôle très important dans l'attribution des marchés aux entreprises privées. La présente étude dont le thème est intitulé : « **Prestations de services dans les structures publiques : cas de la Cellule de Passation des Marchés Publics du MUHA** », se propose donc de contribuer à l'amélioration de la qualité des prestations de cette structure du MUHA. Elle permettra non seulement d'aborder la problématique de l'amélioration de la qualité des services publics au MUHA en général mais également à la cellule de passation des marchés publics en particulier.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons opté pour un plan bipartite. Dans un premier chapitre, nous abordons le cadre contextuel, l'état des lieux et la problématique de l'étude. Le second chapitre s'intéresse au cadre théorique et méthodologique de la recherche, l'analyse des résultats, les suggestions ainsi que les conditions de mise en œuvre.



## CHAPITRE PREMIER

CADRE CONTEXTUEL, ETAT DES LIEUX ET  
PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Le présent chapitre est consacré à la présentation du cadre contextuel de l'étude, à la restitution des observations de stage (section 1), ainsi qu'au ciblage de la problématique (section 2)

## **Section 1 : Cadre Contextuel de l'étude et Observations du stage**

Le cadre contextuel de l'étude comprend le cadre institutionnel (le Ministère de l'Urbanisme de l'Habitat et de l'Assainissement) et le cadre physique (la Cellule de Passation des Marchés Publics). Cette section est consacrée dans un premier temps, à la présentation de ces différents éléments dans le paragraphe 1 puis à la restitution des observations de stage dans le paragraphe 2.

### **Paragraphe 1 : Présentation de la CPMP/MUHA**

La Cellule de Passation des marchés Publics représente la structure d'accueil de notre stage (II) ; cependant, nous ne saurions parler de la CPMP sans présenter au préalable le MUHA (I).

#### **I-Généralités sur le MUHA**

Nous aborderons ici, l'historique du MUHA qui ne peut être dissociée de celle de la CPMP ; ses missions et son organisation.

##### **A- Historique du MUHA**

L'idée de création d'un Ministère chargé de l'environnement au Bénin remonte à la Conférence des Forces Vives de la Nation du 28 février 1990. Cette conférence est intervenue à un moment où le Bénin, confronté à des difficultés d'ordre économique, politique et social, a pris conscience de la nécessité de revenir aux fondamentaux de l'Etat de droit pour amorcer son émergence.

Au cours de ces assises, la question de l'environnement comme gage de développement du pays a retenu l'assentiment de tous les participants. Il a été

décidé à cet effet, la création d'un ministère qui s'occuperait spécifiquement de la gestion de l'environnement dans notre pays.

Ainsi, cette importance accordée aux questions de l'environnement a été solennellement réaffirmée dans la constitution du 11 décembre 1990 qui notamment en son article 27 dispose que : « Toute personne a droit à un environnement sain, satisfaisant et durable et a le devoir de le défendre. L'Etat veille à la protection de l'environnement ». Ainsi, l'un des droits fondamentaux de la personne humaine est l'accès à un environnement sain, satisfaisant et durable. Lors de la formation du Gouvernement issu des élections de mars 1991, le Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme a vu le jour et c'est le décret n°92-17 du 28 janvier 1992 qui consacre sa création, ses attributions, son organisation et son fonctionnement.

Mais avec la dernière équipe gouvernementale, consacrée par le décret n° 2013-319 du 11 août 2013, remaniée par le décret n° 2013-457 du 08 octobre 2013, portant composition du Gouvernement, le Ministère de l'Environnement, de l'Habitat et de l'Urbanisme a été scindé en deux départements ministériels :

- ✓ Le Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat et de l'Assainissement (MUHA)
- ✓ Le Ministère de l'Environnement Chargé de la Gestion des Changements Climatiques, du Reboisement et de la Protection des Ressources Naturelles et Forestières (MECGCCRPRNF)

Le projet de décret fixant les attributions du MUHA, son organisation et son fonctionnement est toujours en cours d'adoption.

## **B- Missions du MUHA**

Comme l'indique le projet de décret portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère, en son article 1<sup>er</sup>, le MUHA a pour mission « d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre ainsi que le suivi et l'évaluation de la politique et des stratégies de l'Etat en matière d'urbanisme, d'habitat,

d'assainissement, de construction, de mobilité urbaine, de foncier, de cartographie et de cadastre ». Il est doté de directions centrales, techniques et départementales, des inspections forestières, des établissements et organismes publics sous tutelle qui œuvrent pour atteindre le principal objectif qui est « d'améliorer le cadre de vie des populations au Bénin ». Sa structure organisationnelle intègre également les services directement rattachés au Ministre, le Cabinet du Ministre et le Secrétariat Général du Ministère. Le MUHA utilise diverses catégories de personnel à statuts variés. Ainsi, on y distingue les Agents Permanents de l'Etat (APE), les Agents Contractuels de l'Etat (ACE), les stagiaires professionnels et les contractuels de droit privé. Les ressources financières du MUHA proviennent pour l'essentiel du budget national. Quant aux ressources matérielles, elles sont constituées du matériel roulant, des consommables informatiques, du mobilier et du matériel de bureau.

## **II –Présentation du cadre physique**

### **A- La Cellule de Passation des Marchés Publics**

La Cellule de Passation des Marchés Publics est l'organe chargé de conduire la gestion et la passation des Marchés Publics conformément aux dispositions de la loi portant code des marchés publics et des délégations de services publics en République du Bénin. Elle occupe les bâtiments de l'Etat. Elle est logée au troisième étage de l'immeuble R+5 abritant le MUHA sis au quartier Ganhi non loin du carrefour « Trois banques ». Il comprend :

- un Secrétariat ;
- un Service de la comptabilité
- un Service des Affaires juridiques

## **B-Mission de la Cellule de Passation des Marchés Publics**

Institutionnellement créée par le Décret N°2010-496 du 08 novembre 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Cellule de Passation des Marchés Publics, cet organe est désigné au MUHA sous le vocable de Personne Responsable des Marchés Publics. La CPMP a pour mission de :

- examiner les dossiers d'appel d'offres (DAO) avant leur transmission à la Cellule de contrôle ;
- procéder à l'ouverture et au dépouillement des offres ;
- valider dans le respect des dispositions du code des marchés publics les résultats des travaux de la sous-commission d'analyse ;
- assurer la transmission du rapport de dépouillement et les fiches d'analyse à la cellule de contrôle des marchés publics ;
- procéder à un réexamen du dossier lorsque la direction nationale de contrôle des marchés publics émet des observations sur le rapport.

Le cadre contextuel ainsi présenté, il est nécessaire de faire l'état des lieux sur le fonctionnement de la structure d'accueil, avant de mener les recherches nécessaires relatives à notre étude.

## **Paragraphe 2 : Organisation et inventaire du stage**

Il convient ici, d'une part, de restituer les observations du stage et d'autre part, de faire l'inventaire des atouts et des problèmes identifiés.

### **I- La restitution des observations de stage**

La Cellule de Passation des Marchés Publics du MUHA est l'organe chargé de conduire la passation des marchés publics au sein du ministère. Pendant notre séjour dans cette structure, nous nous sommes particulièrement intéressée aux activités qui y sont menées. Des entretiens faits avec le personnel et les responsables de cette cellule, les autorités à divers niveaux du ministère, un certain

nombre d'observations méritent d'être restituées ci-dessous. Le stage de trois mois effectué à la CPMP du MUHA a permis de comprendre la manière dont les activités se mènent au niveau des entités de la CPMP et de comprendre le fonctionnement des autres démembrements du MUHA.

La franche collaboration avec les agents du Ministère a favorisé la réalisation de diverses tâches au sein de cette structure telles que la rédaction des correspondances, la conception des fiches de dépouillement, des documents administratifs, l'élaboration des TDR, la conception des manuels de procédure, le traitement des données, l'élaboration des divers rapports de travaux, le traitement des courriers, le classement du courrier "arrivée" et du courrier "départ".

En effet, dès l'arrivée du courrier, la secrétaire le réceptionne, lui attribue un numéro et procède à son enregistrement. L'attribution de numéro et l'enregistrement du courrier arrivé se font dans deux registres distincts selon que la correspondance est confidentielle ou ordinaire. Le courrier est ensuite transmis au Chef de Service qui procède à son affectation aux autres services pour traitement. Les correspondances annotées par le Chef de Service, sont enregistrées par la secrétaire dans un cahier appelé "cahier de transmission interne" puis remises à l'agent chargé de son étude. Après le traitement, les correspondances sont retournées à la secrétaire qui procède à leur saisie avant de les transmettre au Chef service pour signature. Une fois signée, les correspondances sont retournées au secrétariat pour leur acheminement au destinataire. Il est à constater que le courrier est enregistré aussi bien à l'arrivée qu'au départ. Il est bien traité et classé.

### **Conclusion séquentielle : Bon traitement des courriers (Force).**

Le défaut d'information empêche les soumissionnaires d'apprêter leurs offres à temps ; cette situation engendre des frustrations chez les soumissionnaires.

**Conclusion séquentielle : plaintes fréquentes des soumissionnaires (Faiblesses).**

Mais il convient de signaler que pour la saisie des documents, le secrétariat ne dispose que de deux (02) ordinateurs dont un se trouve en mauvais état. La saisie des rapports se fait avec beaucoup de difficulté à cause de l'insuffisance de matériels et équipements de bureau. Cet état de chose ne permet pas au personnel de la CPMP/MUHA de fournir un bon rendement, malgré leur dévouement et leur motivation pour le travail bien fait. On note une insuffisance de matériels informatiques et d'équipements au niveau du secrétariat. Cela constitue un handicap pour un meilleur fonctionnement de la CPMP/MUHA. **Conclusion séquentielle : insuffisance de matériel et équipement de bureau (faiblesse)**

La CPMP/MUHA dispose des armoires murales dans lesquelles se fait le classement debout des chronos. Les notes de service, les bordereaux, attestations et certificats sont rangés dans des classeurs qui sont identifiés par une inscription portée au dos à l'aide d'un marqueur. **Conclusion séquentielle : bon rangement des correspondances (Force).**

Les DAO destinés à la vente ou déjà traités sont déposés à même le sol ou dans des cartons, faute de mobiliers de rangement. **Conclusion séquentielle : insuffisance de meubles de rangement (faiblesse).**

La CPMP ne possède pas une salle d'attente pour les visiteurs ou les soumissionnaires pour la consultation des dossiers d'appel d'offre. Les visiteurs sont donc reçus au secrétariat malgré l'exiguïté du local.

**Conclusion séquentielle : absence de salle d'attente pour les visiteurs (faiblesse)**

La CPMP ne dispose pas de ligne directe pouvant permettre aux usagers de prendre des renseignements. Ils sont donc obligés de se déplacer à chaque fois pour

s'informer. **Conclusion séquentielle : Absence de ligne directe à la CPMP/MUHA (faiblesse)**

Le bon climat professionnel qui règne à la CPMP constitue un atout pour le personnel de la cellule et a favorisé notre intégration dans l'équipe. **Conclusion séquentielle : bonne ambiance de travail (force)**

A la Cellule de Passation des Marchés Publics, les documents, rapports, procès verbaux de dépouillement sont mal classés. Cette situation ne facilite guère les recherches et engendre une perte de temps, ce qui retarde la bonne marche des activités au sein de la CPMP. **Conclusion séquentielle : mauvais classement des documents (faiblesse)**

Aussi avons-nous remarqué qu'il n'existe pas de réseau Intranet entre les services de la CPMP/MUHA. Les membres se déplacent souvent vers d'autres services pour le partage des informations. Notons également que la CPMP ne bénéficie pas d'une connexion Internet. Ce qui ne lui permet pas d'être en contact avec l'extérieur. **Conclusion séquentielle : absence du réseau intranet et internet (faiblesse).**

Le personnel ne dispose pas de mobiliers adaptés. Les locaux sont exigus et encombrés. Cette situation empêche la libre circulation dans le local et entraîne une mauvaise implantation des bureaux. De même les bureaux de la CPMP ne disposent pas de protection contre les bruits; ce qui crée beaucoup de perturbations par les bruits provenant de l'extérieur. **Conclusion séquentielle : exigüité des locaux (faiblesse).**

Les agents de la CPMP éprouvent d'énormes difficultés à satisfaire les soumissionnaires parce qu'ils ne possèdent pas eux-mêmes les informations relatives aux DAO. **Conclusion séquentielle : difficile accès des soumissionnaires aux informations (Faiblesse).**

Le dépôt des plis se fait à la CPMP à la date de dépôt et aux heures fixées dans le DAO. L'ouverture se fait dans la salle de conférence dans la transparence en présence de tous les soumissionnaires. **Conclusion séquentielle : la transparence dans l'ouverture des plis (Force).**

Les DAO, même s'ils sont erronés et constatés par le personnel ne sont pas repris et les corrections ne sont pas souvent intégrées. Or l'administration doit veiller à fournir des prestations au meilleur rapport qualité/coût, en utilisant de façon optimale les ressources dont elle dispose. **Conclusion séquentielle : les DAO sont mal élaborés (faiblesse).**

La rupture dans la mise à disposition des DAO, met hors compétition plusieurs soumissionnaires et les plongent dans le désarroi. **Conclusion séquentielle : insatisfaction des usagers (Faiblesse).**

Concernant les dossiers d'appel d'offre, les soumissionnaires sont parfois informés par voies de presse sans que les DAO ne soient prêts. On note une mauvaise gestion de l'information pour les soumissionnaires **Conclusion séquentielle : la méconnaissance des principes de management de la qualité (faiblesse)**

De même, certains soumissionnaires sont par avance informés et ils appréhendent leurs dossiers avant que l'appel d'offre ne soit publié. Cet état de chose viole les principes d'égalité et de transparence du service public. En effet, l'égalité des citoyens devant la loi s'impose à toutes les administrations et les décisions administratives doivent toujours être prises selon des procédures transparentes, simples et compréhensibles, assorties d'une obligation de rendre compte. **Conclusion séquentielle : existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité à la CPMP/MUHA (faiblesse).**

## II-Inventaire des atouts et des faiblesses

Les atouts et les faiblesses inventoriés sont résumés dans le tableau N°1. Ensuite, une problématique sera dégagée à partir de la synthèse des constats faits au cours du stage.

**Tableau N°1 : Inventaire des atouts et des faiblesses de la CPMP**

<b>Inventaire des atouts</b>	<b>Inventaire des faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Ponctualité des agents de la CPMP ;</li><li>-Bon rangement des correspondances ;</li><li>-Existence d'un Plan de Passation des Marchés Publics (PPMP) ;</li><li>-Personnel relativement jeune ;</li><li>-Bonne ambiance de travail ;</li><li>-Bon accueil des usagers ;</li><li>-Bonne gestion du courrier ;</li><li>-Transparence dans l'ouverture des plis.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Exiguïté des bureaux ;</li><li>- Difficile accès des soumissionnaires aux informations ;</li><li>- Existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité à la CPMP/MUHA;</li><li>-Mauvaise élaboration des <b>DAO</b> à la CPMP/MUHA ;</li><li>-Insuffisance de matériels et d'équipements de bureau ;</li><li>- Mauvaises conditions de travail du personnel ;</li><li>- Mauvais classement des documents ;</li><li>- Absence de connexion intranet et internet ;</li><li>-Absence de téléphone de service ;</li><li>-Méconnaissance des principes de management de la qualité ;</li><li>-Insatisfaction et plaintes fréquentes des soumissionnaires ;</li></ul>

Source : Observation de stage, mai 2014.

Nous soulignons que ce sont les problèmes identifiés qui nous ont permis de cibler la problématique.

## **SECTION 2 : Diagnostic des problématiques**

Dans cette rubrique, il s'agira de procéder au diagnostic des problématiques possibles, du choix de la problématique, à la formulation du sujet de notre étude, de spécifier la problématique afin d'approfondir la compréhension du sujet à travers la vision globale de résolution.

### **Paragraphe 1 : Identification des problématiques possibles**

Avant d'opérer le choix de la problématique de la présente étude, il s'avère important de procéder d'abord à un regroupement des problèmes dégagés par centres d'intérêts.

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

Tous les problèmes ci-dessus dégagés seront regroupés dans le tableau suivant par centre d'intérêt afin de dégager les problématiques possibles.

Le tableau n°2 ci-dessous fait une synthèse des problèmes identifiés par centres d'intérêts. Il s'agit des problèmes liés au fonctionnement de la Cellule de passation des Marchés Publics, des problèmes inhérents aux conditions de travail des agents de la cellule et enfin des problèmes liés à la qualité du service rendu aux usagers de la CPMP/MUHA.

**Tableau n° 2** : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problème Général	Problématique
1	Fonctionnement de la Cellule de passation des Marchés Publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Retard dans la conduite de passation des marchés ;</li> <li>-Mauvais classement des documents</li> <li>-Retard dans le traitement des informations</li> <li>-Absence de fixation d'objectifs</li> <li>-Non opérationnalisation du plan de formation</li> <li>-Rupture de stock des DAO</li> <li>-Accès difficile aux informations</li> </ul>	Gestion inefficace de la CPMP	Problématique de gestion au niveau de la CPMP
2	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Exigüité des bureaux</li> <li>-Insuffisance de matériels et d'équipements de travail</li> <li>-Insuffisance de meubles de rangement</li> <li>-Absence de téléphone de service</li> <li>-Manque de salle d'attente pour les visiteurs</li> </ul>	Mauvaises conditions de travail	Problématique de l'amélioration des conditions de travail à la CPMP
3	Qualité des services rendus aux usagers	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plaintes fréquentes des soumissionnaires</li> <li>-Insatisfaction des usagers</li> <li>-Absence d'égalité et de transparence dans la gestion des DAO</li> <li>-Mauvaise gestion de l'information</li> <li>-Mauvaise élaboration des DAO à la CPMP/ MUHA ;</li> <li>- Existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité</li> <li>-Non respect des principes de management de la qualité à la CPMP/MUHA.</li> </ul>	Mauvaise qualité des prestations de service fournis aux usagers de la CPMP/MUHA	Problématique de l'amélioration de la qualité des services fournis aux usagers de la CPMP du MUHA

**Source** : Données d'enquête, mai 2014

Il apparaît à l'analyse que la résolution des problématiques dégagées s'avère indispensable pour une amélioration des conditions de travail des agents de la

CPMP, du fonctionnement de cette structure et de la qualité des services rendus aux usagers ; tout ceci pourra contribuer au développement socio-économique du Bénin.

## **II - Identification de la problématique et formulation du sujet**

Le choix de la problématique de cette étude tiendra compte essentiellement des défis actuels liés à la qualité des services rendus aux usagers de l'administration publique surtout dans les pays en voie de développement. A cet effet, nous avons ciblé trois (03) problématiques qui intègrent l'ensemble des préoccupations liées aux dysfonctionnements observés au sein de notre structure de stage. La résolution de ces problématiques doit permettre de rendre un service de qualité aux usagers de cette structure.

Il s'agit de :

- *la problématique de la mauvaise gestion des services aux usagers au niveau de la CPMP ;*
- *la problématique de l'amélioration des conditions de travail à la CPMP ;*
- *la problématique de l'amélioration de la qualité des services fournis aux usagers de la CPMP du MUHA.*

Le cadre de notre étude n'étant pas approprié pour aborder l'ensemble des problématiques dégagées, il est alors décidé de choisir celle qui nous semble la plus déterminante, et dont la résolution contribuera un tant soit peu, et par effet d'entraînement, à la maîtrise des autres problématiques.

En effet, la problématique relative à *la gestion* de la CPMP ; et celle ayant trait à l'amélioration conditions de travail des agents de la CPMP vont être progressivement réglées avec la politique du gouvernement en matière de construction des tours administratives de même que les réformes en cours à la fonction publique et portant sur le statut des agents de l'Etat.

Par conséquent des solutions seront trouvées dans une certaine mesure, aux problématiques susmentionnées. Ces deux problématiques étant sans enjeu pour le

présent travail en raison des initiatives en cours, il est donc retenu de mener la présente étude sur la problématique de l'amélioration de la qualité des services fournis aux usagers de la CPMP du MUHA. Il s'agira donc pour nous d'apporter notre contribution à l'amélioration de la qualité des prestations de services dans les structures publiques en général et en particulier à la CPMP du MUHA. Rappelons que le problème général lié à cette problématique est celui des dysfonctionnements relatifs aux prestations de services aux usagers. A cette problématique se rattachent les problèmes spécifiques ci-après :

- les plaintes fréquentes formulées par les soumissionnaires ;
- les insatisfactions des usagers de la CPMP ;
- l'absence de qualité et d'efficience dans le service public à la CPMP/MUHA ;
- l'existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité ;
- l'absence d'un système de gestion basé sur les principes de management de la qualité à la CPMP/MUHA.

Il convient à présent de spécifier cette problématique et d'aborder la vision globale de sa résolution. Ainsi, le diagnostic nous permet de formuler notre sujet de recherche comme suit : « **Prestations de services dans les structures publiques : cas de la CPMP du MUHA** ».

## **PARAGRAPHE 2 : Spécification de la problématique et vision globale de résolution**

### **I- Spécification de la problématique de l'étude**

La problématique étant dégagée, il nous paraît nécessaire de préciser que le présent travail est une étude qui ressort les dysfonctionnements liés à l'absence d'un service de qualité au sein de la CPMP/MUHA. A cet effet, il ne nous sera pas

possible de faire une étude exhaustive des problèmes spécifiques liés à notre problématique mais nous nous contenterons de sélectionner ceux qui nous paraissent les plus pertinents pour faire l'objet de notre réflexion.

En effet, l'administration publique est caractérisée par un certain nombre d'omissions, de légèretés et de dysfonctionnements qui impactent négativement la qualité des services fournis aux usagers. Par conséquent, il urge d'amener les agents de l'Etat à accorder plus d'attention aux usagers et susciter au sein des services publics, des mesures d'anticipation dans un processus d'amélioration continue et favorable au règlement efficient des problèmes. Les discours prononcés par les autorités, le démontrent aisément et se résument à l'atteinte de l'objectif ultime de faire de l'Administration publique béninoise, un outil de développement au service de la Nation. Pour parvenir à cette fin, l'amélioration de la qualité des services fournis aux usagers devient une nécessité. Les problèmes spécifiques identifiés ci-dessus peuvent être ramenés principalement aux deux indiqués ci-après ; l'outil de sélection utilisé pour faire ce choix étant le degré de complexité desdits problèmes spécifiques. Il s'agit de :

- **problème spécifique n°1** : Existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité ;
- **problème spécifique n°2** : Absence d'un système de gestion basée sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA.

La résolution de ces deux (02) problèmes spécifiques qui sont des manifestations du problème général relatif à la mauvaise qualité des services fournis aux usagers de la CPMP/MUHA nous paraît pertinente pour la résolution globale de la problématique retenue.

## **II- Vision globale de résolution de la problématique**

Une fois la problématique définie et les problèmes spécifiques à résoudre retenus, il importe de préciser la vision globale pouvant permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus. Ainsi, pour la résolution du problème spécifique n°1 relatif à *l'existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité* ; nous proposons une approche générique qui consistera à mettre en place au sein de la structure un manuel de procédure qui sera à la disposition des usagers. Car l'égalité des citoyens devant la loi s'impose à toutes les administrations. Les personnes se trouvant dans une situation vis-à-vis de l'administration, doivent être traitées de manière égale, sans distinction aucune. Il est prohibé dans l'administration toute discrimination fondée sur l'origine, la race, le sexe, la religion, l'ethnie, les convictions politiques ou philosophiques, ou d'autres considérations liées à la personne. De même, les décisions administratives doivent toujours être prises selon des procédures transparentes, simples et compréhensibles, assorties d'une obligation de rendre compte. Pour éviter les soupçons de manque de transparence qui pèsent sur la gestion des appels d'offres, il convient d'amener la CPMP/MUHA à rendre disponibles toutes les informations nécessaires sur les actes et procédures relevant de sa compétence, ainsi que les informations permettant d'apprécier sa gestion, afin de permettre aux intéressés d'en prendre connaissance de manière complète et suffisante.

Quant au problème spécifique n°2 concernant : absence d'un système de gestion basée sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA., nous proposerons à la CPM/MUHA d'apporter les adaptations nécessaires aux conditions d'organisation et de fonctionnement des services, pour répondre en permanence à l'évolution des besoins et aux exigences de l'intérêt général. Ces adaptations doivent conduire à de meilleures prestations et informations aux

usagers. Il faut donc revoir l'organisation et le fonctionnement de la cellule. Cela passe par la mise en œuvre des principes de management de qualité au MUHA en général et en particulier à la CPMP.

La vision globale de résolution précédemment spécifiée peut être restituée en dix étapes successives, à savoir :

- ✓ état des lieux de base ;
- ✓ fixation des objectifs à atteindre ;
- ✓ identification des causes supposées des problèmes spécifiques ;
- ✓ formulation des hypothèses de recherche ;
- ✓ établissement du tableau de bord de l'étude ;
- ✓ revue de littérature et de modèles théoriques d'analyses ;
- ✓ choix des outils de collecte et d'analyse des données ;
- ✓ collecte et analyse des données ;
- ✓ établissement du diagnostic ;
- ✓ approche de solutions et conditions de mise en œuvre.

La synthèse des approches est dans le tableau n°3 ci-dessous.

**Tableau n°3 : Synthèse des problèmes spécifiques et approches de résolution**

N° d'ordre	Intitulé du problème	Approche de résolution
PS1	Existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité	Approche basée sur le respect des textes, les normes et les procédures transparentes, simples et compréhensibles, assorties d'une obligation de rendre compte et d'évaluation.
PS2	Absence d'un système de gestion basé sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA.	Approche basée sur l'institution des principes du management de qualité dans la gestion des services publics à la CPMP/MUHA

**Source :** Tableau réalisé à partir des données de lecture, mai 2014

## CHAPITRE DEUXIEME

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE  
L'ETUDE, ANALYSE, SUGGESTIONS ET CONDITIONS  
DE MISE EN ŒUVRE

Ce chapitre traite d'une part, du cadre théorique et méthodologique de l'étude (section 1) et d'autre part, de l'analyse, des suggestions et des conditions de mise en œuvre. (Section 2)

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

Cette section est consacrée au cadre théorique (P1) de l'étude et à la méthodologie adoptée. (P2)

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

A ce niveau, nous mettrons l'accent sur la problématique, les objectifs, les hypothèses de l'étude et la revue de littérature.

#### **I- Problématique, objectifs et hypothèses de l'étude**

Nous présenterons dans cette rubrique, la problématique, les objectifs, les hypothèses et le seuil de vérification des hypothèses.

##### **◆ Problématique**

Le service public, a pour objectif principal, la satisfaction de l'intérêt général. Pour ce faire, il est tenu de répondre efficacement aux besoins des usagers. A cet effet, Il est impérieux que le service public s'approprie les nouveaux modes de management en mettant en place des stratégies adéquates pour améliorer son image. Depuis peu, les exigences relatives à la satisfaction des usagers augmentent. Ce qui fait que les citoyens sont devenus des « clients » de plus en plus exigeants à l'instar de ceux des entreprises privées. Ainsi, la pratique d'une amélioration continue permet une évolution des services vers une satisfaction des besoins exprimés par les « clients » qui sont au centre des préoccupations.

Au Bénin, grâce aux associations de défenses des consommateurs qui ne cessent de dénoncer les mauvaises pratiques dans les services publics, surtout en matière de passation des marchés publics et du code des marchés, certaines améliorations sont obtenues au niveau des prestations de services ; mais beaucoup reste à faire pour donner satisfaction aux usagers. Face à cette situation, il urge de s'arrêter périodiquement pour évaluer la qualité des services fournis afin de détecter les dysfonctionnements et de proposer des mesures correctives.

Ainsi, à la Cellule de Passation des Marchés Publics du MUHA deux questions fondamentales sont à poser : Quel est le niveau actuel de satisfaction des prestataires ? Sur quels éléments principaux la Cellule de Passation des Marchés Publics du MUHA doit mettre l'accent pour satisfaire davantage ses soumissionnaires ?

C'est pour mieux répondre à ces préoccupations que nous avons choisi comme thème : « *Prestations des services dans les structures publiques : cas de la Cellule de Passation des Marchés Publics du MUHA* »

Le choix de cette problématique dominante relative à la qualité du service public, se justifie principalement pour deux raisons majeures à savoir :

- ✓ l'urgence qui est faite aux services publics béninois à répondre aux exigences de qualité de plus en plus exprimées par les populations et en particulier la clientèle directe ;
- ✓ l'importance des principes et des enjeux du management de la qualité auxquels doit faire face l'Administration publique béninoise.

- **Objectif**

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers /clients à la CPMP.

De façon spécifique, il s'agit de:

- déterminer les facteurs qui font obstacle à la promotion d'un service public de qualité à la CPMP/MUHA ;
- évaluer l'état de connaissance et le niveau d'appropriation par les agents publics de la CPMP du concept « démarche qualité » dans l'accomplissement de leurs tâches ;

- **Hypothèses de l'étude**

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

**Hypothèse 1** : « le non respect des textes, normes et principes de l'administration publique explique l'existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité à la CPMP/MUHA »

Rappelons que le problème spécifique n°1 est l'existence d'obstacles à la promotion de la démarche qualité. Après analyse, nous avons identifié comme causes supposées ce qui suit:

- faible mobilisation des «usagers/clients» pour exiger la culture d'un service public de qualité ;
- non respect des textes, normes et principes de l'administration publique;
- mal gouvernance au sein de l'Administration Publique.

La faible mobilisation des «usagers/clients» pour exiger la culture d'un service public de qualité apparaît, à l'évidence comme une cause à approfondir. En effet, les services fournis par les organismes publics sont essentiellement consommés par les populations. Or, la dynamique comportementale nécessaire pour s'inscrire dans la logique de qualité tient pour une bonne part du niveau de pression exercée par les clients auxquels tels ou tels autres services sont destinés. En l'absence d'une culture

Mais cette culture de pression des usagers/clients sur les agents de l'administration publique n'est pas encore une réalité au Bénin.

Quant au non respect des textes, normes et principes de l'administration publique, elle apparaît comme une cause suscitant un intérêt certain. En effet, l'Administration publique, quelles que soient sa taille et ses spécificités, est une organisation et en tant que telle, elle répond à des caractéristiques auxquelles se soumettent toutes les organisations. Comme caractéristiques fondamentales, on peut noter que l'administration publique est structurée et doit fonctionner sur la base des textes. Mais dans l'application des textes qui régissent le fonctionnement de cette dernière, il est noté de nombreux dysfonctionnements qui handicapent la qualité de ses services à l'endroit des usagers/clients. En effet, les expériences ont prouvé que les organisations modernes se distinguent notamment par certains critères essentiels, entre autres par leur capacité à formaliser les règles et principes régissant leur vie et leur fonctionnement. Ainsi, la formalisation des normes (règles et principes admis comme une exigence s'imposant à tous les acteurs de l'organisation) est l'option la plus efficiente pour sa bonne organisation. Faire appliquer les dites normes par tous les acteurs impliqués dans la vie de l'organisation avec des sanctions positives ou négatives selon le type des écarts et leur ampleur participe à la délivrance des services de qualité aux usagers/clients. Mais force est de constater que les agents de l'administration publique font adapter les règles et principes aux mutations culturelles, politiques et socio-économiques diverses ayant marqué leur existence et environnement de travail et leur propre comportement.

Le non respect des textes, normes et principes régissant l'administration publique favorise l'émergence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité dans l'administration publique. Quant à la mal gouvernance, la dernière cause plausible du problème

spécifique n°1, elle fait déjà l'objet d'un bon nombre d'actions et d'initiatives ayant une influence directe sur elle.

Sur cette base, **hypothèse 1** se dégage nettement : «le non respect des textes, normes et principes de l'administration publique explique l'existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité à la CPMP/MUHA ».

**Hypothèse 2** : « La méconnaissance des principes du management de qualité dans les services publics et de la démarche qualité explique l'absence d'un système de gestion basée sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA.

Il faut rappeler que le problème spécifique n°2 est l'absence d'un système de gestion basée sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA. A cela, nous avons, après analyse, identifié les causes probables qui ont engendré ce problème. Il s'agit de :

- l'ignorance de la notion du service public;
- la faible internalisation des concepts de qualité et de performance;
- l'ignorance des principes de la démarche qualité dans les services publics.

L'ignorance de la notion du service public constitue, certes, une cause de la méconnaissance des principes de management de la qualité. Mais elle ne suffit pas à justifier à elle seule, cette situation problématique. En effet, même dans la situation où la notion du service est ignorée, les « fonctionnaires » ne sont pas instruits pour offrir des prestations de contre valeur aux populations. L'ignorance de la notion de service public peut certes induire une méconnaissance du rôle et de l'importance des prestations offertes aux citoyens, mais elle n'empêche pas la production d'un service public de qualité. Malgré donc cette ignorance, la situation problématique pourrait être résolue si les agents publics s'évertuaient à fournir des prestations de qualité.

Il en est de même de la cause liée à la faible internalisation des concepts de qualité et de performance. Enfin, l'ignorance des principes du management de qualité et de la démarche qualité apparaît comme une cause pertinente de la persistance ou de l'entretien du problème spécifique. Car, l'opinion générale qui est admise à l'endroit des fonctionnaires c'est d'être des « carriéristes », un terme qui désigne les fonctionnaires qui sont à la recherche excessive d'une reconnaissance sociale par le biais de la réussite professionnelle à travers l'ascension de tous les grades et échelons de la hiérarchie administrative sans s'interpeller réellement sur la qualité du travail accompli, encore moins de son impact sur les populations bénéficiaires.

Et ce qualificatif est justifié pour la recherche poussée d'un emploi non précaire, sécurisé et d'une garantie salariale pendant la période de service et de pension lors de la retraite. Dans un contexte pareil, il est hasardeux de mettre en péril son propre rêve. En effet, la connaissance des enjeux de la démarche qualité, tels que décrits plus haut, serait un élément dissuasif amenant à une prise de conscience au service bien fait, non pas ici pour satisfaire la clientèle, mais principalement pour garantir ses intérêts de « carriériste ».

En conséquence, nous retiendrons l'ignorance des principes du management de qualité et de la démarche qualité pour les services publics comme la cause plausible de la méconnaissance des principes de management de la qualité à la CPMP/MUHA, méritant une analyse approfondie de notre part. Nous pouvons alors affirmer ce qui suit: «La méconnaissance des principes de management de qualité et de la démarche qualité explique l'absence d'un système de gestion basée sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA » comme notre hypothèse 2. La formulation des objectifs et des hypothèses de l'étude nous permet de construire le tableau de bord de l'étude, qui est un tableau récapitulatif qui sert de guide de résolution et permet de réaliser de façon ordonnée l'étude sans la dévier de ses objectifs.

**TABLEAU N°4 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE**

<b>NIVEAU D'ANALYSE</b>	<b>PROBLEMES</b>	<b>OBJECTIFS</b>	<b>CAUSES</b>	<b>HYPOTHESES</b>
<b>NIVEAU GENERAL</b>	<b>Problème général</b>	<b>Objectif Général</b>		
	Mauvaise qualité des services fournis aux usagers de la CPMP/MUHA	Contribuer à l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers /clients à la CPMP.	-	-
<b>NIVEAUX SPECIFIQUES</b>	<b>Problème spécifique</b>	<b>Objectif Spécifique</b>	<b>Cause Spécifique</b>	<b>Hypothèses</b>
	<b>N°1</b>	<b>N°1</b>	<b>N°1</b>	<b>N°1</b>
	Existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité	Déterminer les facteurs qui font obstacle à la promotion d'un service public de qualité à la CPMP/MUHA	Le non respect des textes, normes et principes de l'administration publique	Le non respect des textes, normes et principes de l'administration publique engendre des problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité à la CPMP/MUHA
	<b>Problème</b>	<b>Objectif</b>	<b>Cause</b>	<b>Hypothèses</b>
	<b>N°2</b>	<b>N°2</b>	<b>N°2</b>	<b>N°2</b>
	Absence d'un système de gestion basé sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA.	Evaluer l'état de connaissance et le niveau d'appropriation par les agents publics de la CPMP du concept « démarche qualité » dans l'accomplissement de leurs tâches	La méconnaissance des principes de management de qualité et de la démarche qualité	La méconnaissance des principes du management de qualité dans les services publics et de la démarche qualité explique l'absence d'un système de gestion basé sur le de management de la qualité à la CPMP/MUHA

**Source :** Tableau réalisé à partir des données et observations de stage, juillet, 2014.

- **Seuil de vérification des hypothèses**

L'hypothèse n°1 sera confirmée si la cause identifiée obtient le score le plus élevé. Pour l'hypothèse n°2, elle sera confirmée si la cause identifiée obtient la majorité de 60% au moins des opinions.

## **II Revue de littérature**

La revue de la littérature permet dans le cadre de la recherche scientifique, de faire le point des connaissances antérieures relatives à notre thème afin de mieux cerner les idées de certains auteurs, les notions nécessaires à la compréhension et au développement de notre sujet de recherche.

Henry Mintzberg (1984) <sup>1</sup> dans son ouvrage intitulé « Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre », nous présente la réalité quotidienne vécue par les cadres et les dirigeants dans leur travail. Il leur propose les stratégies à mettre en œuvre pour améliorer leur rendement. Il souligne aussi que la qualité du travail fait appel à plusieurs facteurs ; avant qu'un individu n'améliore son travail, il faut qu'il en prenne connaissance et le comprenne. Mieux il comprend son propre travail, mieux il se comprend lui – même, s'intéresse aisément aux besoins de sa structure et devient performant. Nous le soutenons dans sa logique car en réalité, la qualité du travail découle de l'amélioration continue qu'on en fait. C'est normal que l'auteur l'exprime ainsi, car le cadre qui maîtrise son rôle et en prend conscience ne peut produire qu'un rendement efficace qui donne satisfaction.

Le qualicien Germain BLOUKOUTOU (2011) <sup>2</sup> dans son ouvrage intitulé « Guide méthodologique sur la qualité du service public » nous indique les différentes stratégies à mettre en œuvre pour rétablir une relation de confiance avec les clients. Il met à la disposition des différents services publics, un outil susceptible de

l'excellence au centre des priorités ainsi que le rôle que les différents acteurs de l'administration doivent jouer pour bien conduire le changement au sein de nos administrations publiques. C'est fort de cela que nous épousons parfaitement les idées du qualicien BLOUKOUTOU Germain qui propose un certain nombre de stratégies pour améliorer la qualité des prestations dans les services publics.

Les auteurs Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois et Delphine Manceau (2006) <sup>3</sup> ont développé également l'importance de la qualité des services. Ils affirment que : « L'une des stratégies marketing majeures, dans le domaine des services, est de garantir un niveau de qualité suffisant. Lorsque d'autres informations sur la qualité sont disponibles, le prix est moins utilisé comme indicateur de qualité ». Nous acceptons les idées développées par ces auteurs relatives à notre sujet, parce que la qualité d'un produit est un élément déterminant de sa valeur.

Pour Marcel Laflamme et Victor AKPAKI (1992) <sup>4</sup> dans « Le Management pour le cadre africain », l'avènement d'une administration de développement dépend du système de management que nous utilisons. Pour relever ce défi, ce n'est pas les ressources qui manquent mais c'est plutôt le système qui fait défaut. Nous estimons que ces auteurs ont identifié à travers leurs analyses les dysfonctionnements dont est victime l'administration publique en Afrique. Ces problèmes qui minent nos administrations sont issus des recherches de Peter Drucker, l'un des pères du management qui a affirmé qu'il n'y a pas de pays sous-développés, seulement des pays sous-managés donc les ressources sont là, elles requièrent d'être gérées et mises en valeur. Le processus d'autodétermination économique passe avant tout par la révolution managériale, c'est-à-dire un savoir faire centré sur les résultats et la mobilisation du personnel.

<sup>1</sup>Henry, MINTZBERG (1984) « Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre » <sup>2</sup>Germain BLOUKOUTOU (2011) « Guide méthodologique sur la qualité du service public »

<sup>3</sup>Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois et Delphine Manceau (2006) <sup>4</sup>Marcel Laflamme et Victor AKPAKI (1992) <sup>5</sup>Lucie Cluzel, « Le service public et l'exigence de qualité » (2006), Dalloz Paris <sup>6</sup>Sylvie Trosa, « MODERNISATION DU MANAGEMENT PUBLIC : LE PARI DE LA QUALITE », Avril 2006, Les Notes de Benchmarking international <sup>7</sup>Marketing - Management

Pour Eric MICAELLI <sup>5</sup>, formateur en démarche qualité et Contrôleur de Gestion à la Marine Nationale Française, la démarche qualité permet d'analyser, de mettre en œuvre et d'améliorer de manière continue l'organisation interne et les processus métiers qui concourent à la réalisation des produits et services, dont l'objectif est d'aboutir à la satisfaction des clients, des usagers au regard de leurs exigences et de leurs attentes. La démarche qualité met en œuvre un certain nombre de techniques d'analyses des problèmes d'organisation et détermine les standards du savoir - faire de l'organisme. Il aperçoit donc la démarche qualité comme une logique de recherche permanente de la performance au profit de l'organisation et représente ainsi une rupture avec les pratiques caractérisées par l'absence d'objectifs explicites et mesurables, encore présentes et si fréquentes dans de nombreuses administrations publiques, trop longtemps encouragées et considérées comme normes. Partant des freins qui retardent l'élan des administrations publiques Eric MICAELLI ne pouvait pas mieux dire en ce sens que nos administrations africaines sont entravées par ces maux, et le changement de mentalité tarde à venir puisque nous érigeons souvent les irrégularités comme la corruption, l'absentéisme, la violation des textes, la discrimination en normes; ignorant du coup les valeurs que nous devons promouvoir et les contre valeurs à bannir pour rendre aux citoyens ce qui leur est dû.

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

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

vocables *service public* et de *qualité de service public*, qui sont les fondements de la démarche qualité au sein des services publics. Aussi, banal que ceci puisse paraître, la notion de service public n'est pas si facile de compréhension. Et ; c'est Caroline de Larminat (2010) <sup>6</sup> qui nous y aide dans son article « La qualité dans les services publics », qu'elle a publié sur internet. On peut noter que : « Le service public se distingue de l'intérêt collectif ». Elle poursuit pour relever la complexité évoquée en ces termes : « La difficulté ici, est que l'intérêt général, le bien commun sont difficiles à déterminer car tous les acteurs n'expriment pas obligatoirement leurs intérêts ou pas avec la même force. Le débat public qui doit permettre de dégager l'intérêt général n'a pas toujours suffisamment lieu. L'intérêt général ou le bien commun évoluent constamment en fonction des évolutions technologiques, sociales, économiques... et ont donc besoin d'être redéfinis, afin de mieux répondre aux besoins d'aujourd'hui des citoyens ». Nous sommes dans la même dynamique que Caroline de Larminat en ce sens que la qualité d'une prestation de service est bien plus complexe et nécessite des choix à opérer ; la qualité ne correspond pas seulement à un résultat, mais, de manière indissociable, à la démarche qui y conduit. Si bien que s'engager sérieusement dans la Démarche Qualité n'est pas seulement se donner des objectifs supplémentaires, mais réformer en profondeur sa manière de travailler et d'entamer une action pédagogique de sensibilisation à l'endroit des populations.

Lucie Cluzel (2006) <sup>7</sup>, quand à elle, appréhende le sujet sous son angle juridique pour recentrer l'action publique sur la satisfaction des usagers. Pour cet auteur, « *l'exigence de qualité est devenue incontournable pour les services publics et la question de ses implications juridiques doit donc être posée. L'exigence de qualité est saisie par le droit et tout porte à croire qu'elle est même devenue un principe du régime de service public* ». Nous sommes du même avis qu'elle dans la

mesure où la qualité est l'élément la plus simple qu'on puisse exiger d'un produit, d'une prestation ou d'un service pour être satisfait.

Sur la piste des obligations qu'induit la qualité des services, Sylvie Trosa (2006)<sup>8</sup>, nous apporte des éclairages sur les valeurs que l'on attend du travail et du comportement des fonctionnaires, en leur donnant des outils d'autodiagnostic, en s'intéressant à leurs conditions quotidiennes et à leurs processus de travail.

Dans nos services publics en général et à la CPMP/MUHA en particulier, il y a des actions qui concourent aux dysfonctionnements et qui plombent la CPMP au point de l'empêcher de rendre des services de qualité aux usagers/clients. D'où la nécessité de faire adopter à cette structure et d'ailleurs dans toute l'administration publique béninoise en général, les principes de management de qualité. La compréhension de ces concepts et certaines clarifications données ici nous situent davantage sur le contenu des notions abordées dans ce travail.

Dans le Magazine « **Politiques Publiques** », le chroniqueur **Raymond Adjakpa** a publié le 16 Juillet 2010 un article intitulé « **S'engager sur la qualité du service dans l'administration publique africaine : le devoir d'une démocratie réelle** ». Dans ledit article, l'auteur affirme que : « La qualité contribue à une adaptation permanente du service en réponse aux évolutions de la société. S'engager dans une démarche qualité devient une impérieuse nécessité car : il serait irresponsable de ne pas mieux utiliser les ressources humaines de l'organisation pour répondre aux aspirations des hommes et des femmes qui la composent, en favorisant leur plus grande participation et leur responsabilisation. Toutes choses auxquelles les entreprises du secteur privé attachent de l'importance en mettant tout en œuvre pour satisfaire leurs clients ». Il est une évidence que l'administration publique est astreinte à la démarche qualité pour que se réalise le vœu cher aux gouvernants d'avoir une administration de développement.

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

Il s'agit de présenter la population de l'étude (A), les outils de collecte des données (B) et Technique d'analyse des résultats et de validation des hypothèses (C).

### **I-La population de l'étude et la procédure d'échantillonnage**

#### **a- Population cible**

La cible de l'étude est la population-mère qui n'est rien d'autre que le personnel du MUHA, de la CPMP et les usagers/clients. De façon plus précise nous allons nous intéresser aux autorités et cadres de la structure de mêmes que les soumissionnaires, les personnes qui bénéficient des prestations de service de la CPMP/MUHA notamment (les chefs d'entreprise, les particuliers, les opérateurs économiques).

#### **b- Procédure d'échantillonnage**

Dans le cadre de notre étude, nous avons deux cibles : les autorités et cadres de la CPMP/MUHA et les usagers/clients. Si pour les autorités, il est facile de les identifier, il n'existe pas une base de données concernant la population des soumissionnaires. Pour cette raison, nous avons opté pour la méthode non probabiliste pour le choix des usagers. Et dans cette méthode, la technique de convenance est priorisée compte tenu de nos faibles moyens. Les soumissionnaires sont approchés par questionnaire qui a été administré aux responsables et cadres de la CPMP/MUHA. Les autorités centrales du MUHA ont été approchées par un guide d'entretien. Le critère de responsabilités ou de fonctions assumées a été retenu plutôt que celui de catégories ou de grades. Ainsi, le groupe cible auquel le questionnaire et le guide d'entretien ont été administrés se présente comme suit:

**Tableau n° 5** : Effectif de chaque catégorie de cibles

Nature	Nombre de sujets enquêtés	Pourcentage
<b>Cibles identifiées du MUHA</b>		
Autorités administratives centrales du MUHA	05	15,15
Responsables et Cadres de la CPMP et du MUHA	26	78,79
Représentants de syndicats MUHA	02	06,06
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>
<b>Usagers/clients de la CPMP/MUHA</b>		
Soumissionnaires	65	100
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100</b>
<b>Total général</b>	<b>98</b>	<b>100</b>

*Source : Données d'enquête, juin 2014*

## **II-Les outils de collecte des données**

### **a- Sources documentaires**

La recherche des informations documentaires s'est déroulée de février 2014 à juillet 2014.

A cette étape, une revue de la littérature ayant rapport avec notre sujet de recherche a été explorée à travers la consultation de divers documents et de site internet. Elle a consisté à recueillir des informations qualitatives ou quantitatives à partir de sources internes et externes de la structure.

C'est sur cette base que nous avons effectué une recherche documentaire dans plusieurs centres de documentation à savoir :

- la bibliothèque de l'ENEAM ;
- la bibliothèque de la FASEG ;
- le Centre Culturel Français ;
- la Bibliothèque nationale ;
- le Centre de documentation du MUHA ;

- le Centre d'Etude et de Documentation.
- l'internet ;

Ces sources documentaires s'avèrent insuffisantes et imprécises pour prendre une décision. On a donc eu recours aux sources primaires qui nous ont permis, de recueillir directement des informations auprès de certains intervenants de la CPMP et notamment du Ministère.

#### **b- L'observation**

L'observation en sciences sociales est un outil précieux pour une meilleure connaissance de la situation de l'étude. Elle est susceptible de donner lieu à des effets inattendus ou de décrire une situation. Dans le cadre de notre étude nous avons utilisé l'observation directe. Elle a permis de suivre au cours du stage, le comportement des employés face à des situations relatives à l'ambiance de travail, aux relations interprofessionnelles, à la gestion des imprévus avec les soumissionnaires et à la gestion des conflits.

#### **c- Le questionnaire et le guide d'entretien**

Le questionnaire est articulé autour de seize (16) questions et adressé au personnel de la CPMP et du MUHA en général et a pour objectif de recueillir les informations relatives à leur connaissance du concept de la démarche qualité, de l'existence ou non d'un système de management de la qualité au sein de leur service et de leur disponibilité ou non à se soumettre et à promouvoir les exigences de la démarche qualité.

Aussi, avons-nous conçu un guide d'entretien qui nous a permis de nous entretenir avec certaines autorités administratives centrales du MUHA. Les centres d'intérêt structurant ledit guide ne sont pas limitatifs. Ils constituent cependant, la base générale de notre entretien avec nos interlocuteurs. Le contenu du guide d'entretien fait l'objet d'une annexe du mémoire.

**d- Utilisation des informations de base**

Les informations de base sont les données disponibles à la CPMP. Ces informations concernent aussi bien le fonctionnement de la structure, le personnel du ministère, que les documents ayant trait à la démarche qualité ou concourant à la promotion d'une culture de service public de qualité. Elles constituent une base de données primordiale d'où part notre recherche documentaire. A cet effet, nous avons consulté le cadre organique, le plan stratégique de développement du MUHA et d'autres documents internes (décrets, arrêtés et autres actes administratifs).

**e- Difficultés rencontrées**

Les responsables craignent de confier des tâches aux stagiaires en raison de la délicatesse, de l'obligation de réserve et du temps imparti pour leur exécution. Ceci nous limitait dans l'accès à certaines informations. Un autre problème rencontré est la réticence des collaborateurs qui craignent de violer le secret professionnel et évitent de s'exprimer. Pour atteindre notre objectif, nous avons été persévérante, dévouée, serviable, laborieuse afin de mieux collaborer avec le personnel et obtenir le maximum d'informations dont nous avons besoin pour nos recherches.

**❖ Technique d'analyse des résultats et de validation des hypothèses**

Pour l'analyse des résultats et la vérification des hypothèses de départ, nous avons utilisé le logiciel Excel pour le traitement des données et procédé par la suite à un Tri à Plat des données.

Ensuite, nous aborderons le mode de vérification de chacune des deux (2) hypothèses formulées.

- **Mode de vérification de l'hypothèse n°1** : « Le non respect des textes, normes et principes de l'administration publique engendre des problèmes structurels,

organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité à la CPMP/MUHA » Nous avons retenu que le seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse sera favorable pour la cause qui aurait réuni la valeur, en pourcentage, la plus élevée des réponses obtenues.

- **Mode de vérification de l'hypothèse n°2** : La méconnaissance des principes du management de qualité dans les services publics et de la démarche qualité explique l'absence d'un système de gestion basée sur les principes de management de qualité dans les services publics en général et en particulier à la CPMP/MUHA». L'hypothèse n°2 sera vérifiée si la principale cause identifiée obtient au moins 60% des opinions favorables. Ainsi, nous abordons la phase de la collecte et de l'analyse des données dans la section suivante.

## **Section 2 : Analyse, suggestions et conditions de mise en œuvre**

Cette section porte sur la présentation des résultats, l'analyse, les suggestions et conditions de mise en œuvre.

### **Paragraphe 1 : Présentation et Analyse des résultats**

Dans cette partie, nous allons d'abord présenter les résultats sur la perception, ensuite sur les attentes des soumissionnaires. Il s'agit dans le cadre de notre étude de procéder à l'analyse des facteurs explicatifs du non respect des textes, normes et principes de l'administration publique, d'apprécier le niveau de connaissance des acteurs du ministère sur les principes du management de la qualité puis des obstacles à la promotion de la démarche qualité. L'enquête a porté sur les autorités et agents du MUHA mais aussi sur les usagers/clients c'est-à-dire les soumissionnaires de la CPMP/MUHA. Les tableaux et graphiques présentés ont pour source, le dépouillement de l'enquête.

#### **I- Présentation et Analyse des résultats relatifs au problème spécifique N°1.**

Le problème spécifique n°1 est l'existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité à la CPMP/MUHA. Nous visons la question relative au non respect des textes, normes et principes de l'administration publique. Il s'agit essentiellement de savoir l'état de la connaissance des autorités, du personnel et surtout des usagers sur les facteurs qui peuvent expliquer la présence des problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité à la CPMP/MUHA.

Ainsi les données recueillies surtout auprès des soumissionnaires permettent de bien apprécier la question concernant la perception des usagers sur la qualité des prestations de la CPMP/MUHA, le tableau ci-dessous présente les réponses fournies par les usagers.

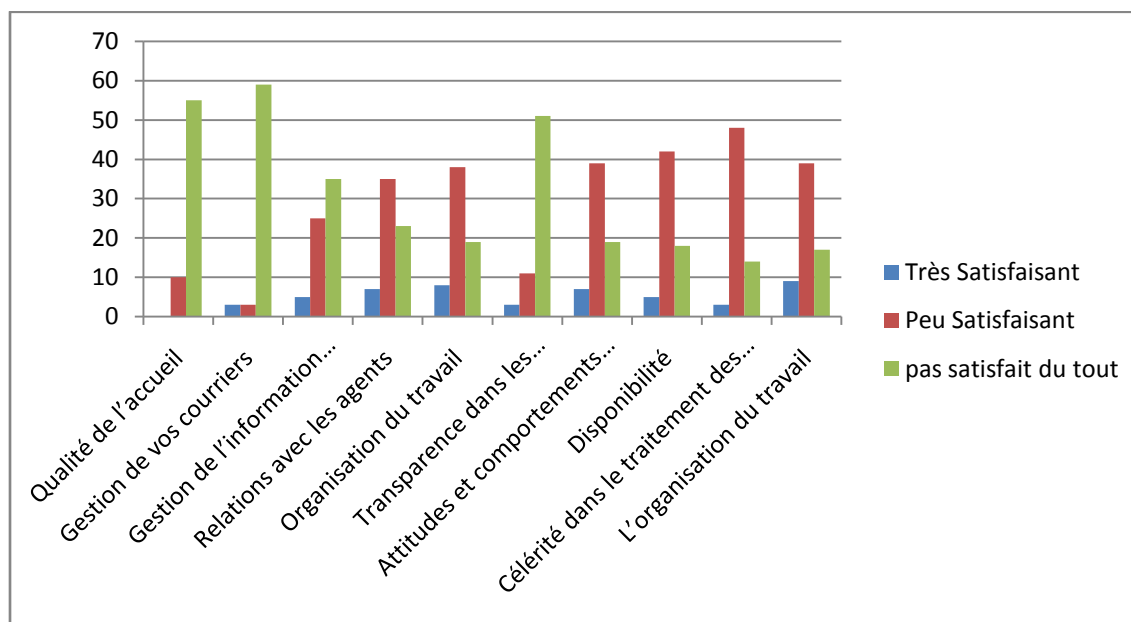
Tableau n° 6 : Niveau de satisfaction des usagers de la CPMP/MUHA

Les éléments d'appréciation	Grille d'appréciation		
	Très Satisfaisant	Peu Satisfaisant	pas satisfait du tout
Qualité de l'accueil	0	10	55
Gestion de vos courriers	3	03	59
Gestion de l'information relative aux offres	5	25	35
Relations avec les agents	07	35	23
Organisation du travail	08	38	19
Transparence dans les prestations	03	11	51
Attitudes et comportements des agents	07	39	19
Disponibilité	05	42	18
Célérité dans le traitement des dossiers	03	48	14
L'organisation du travail	09	39	17

Source : Résultats d'enquête, juillet 2014

Les différents scores obtenus par la grille nous a permis de réaliser le graphique ci-dessous qui nous donne une vue d'ensemble de la situation.

Graphique n°1 : Niveau de satisfaction des usagers



Source : Résultats d'enquête, juillet 2014

Les différents scores obtenus au niveau de la grille d'appréciation montrent aisément que les usagers/clients de la CPMP/MUHA sont peu satisfaits ou pas du tout satisfaits de la qualité des prestations fournies par cette structure.

C'est dire que les prestations de service de la CPMP/MUHA ne sont pas de qualité aux yeux des usagers/clients. En se référant au problème spécifique n° 1 relatif à l'existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité ; nous avons essayé de rechercher la cause significative freinant les services publics de qualité.

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

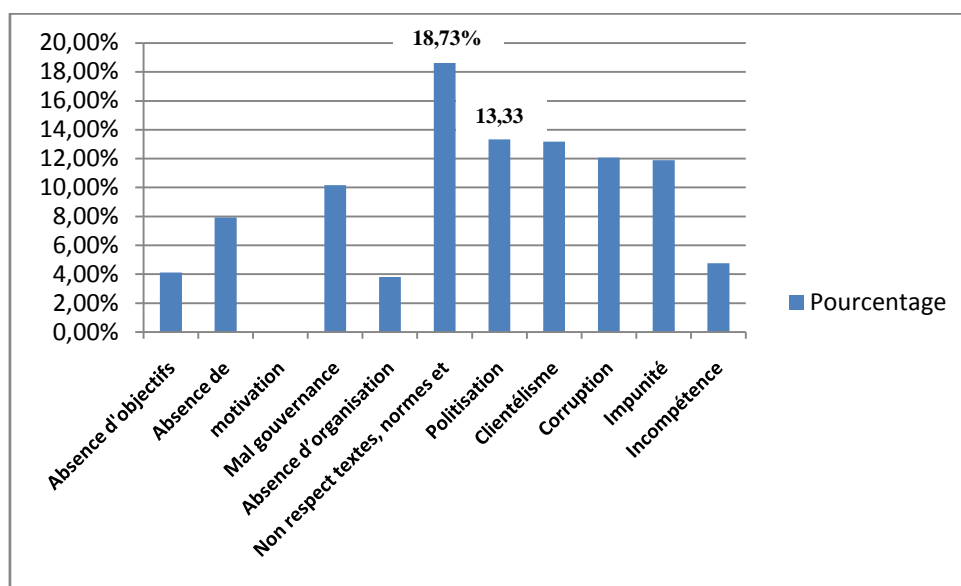
**Tableau n°7 : Résultats sur les obstacles majeurs à un service public de qualité**

Questions	Obstacles majeurs recensés	Nbre. de points	% sur le cumul des points	Rang par obstacle
Obstacles majeurs à la culture d'un service public de qualité à la CPMP/MUHA	ABSENCE D'OBJECTIFS	130	4,13%	9 <sup>ème</sup>
	NON RESPECT TEXTES, NORMES ET PRINCIPES DE L'ADMINISTRATION	<b>590</b>	<b>18,73%</b>	<b>1<sup>er</sup></b>
	ABSENCE DEMOTIVATION	250	7,94%	7 <sup>ème</sup>
	MAL GOUVERNANCE	320	10,16%	6 <sup>ème</sup>
	ABSENCE D'ORGANISATION	120	3,81%	10 <sup>ème</sup>
	POLITISATION	420	13,33%	2 <sup>ème</sup>
	CLIENTELISME	415	13,17%	3 <sup>ème</sup>
	CORRUPTION	380	12,07%	4 <sup>ème</sup>
	IMPUNITE	375	11,90%	5 <sup>ème</sup>
	IMCOMPETENCE	150	4,76%	8 <sup>ème</sup>
<b>TOTAL</b>		<b>3150</b>	<b>100%</b>	

Source : Résultats d'enquête, juillet 2014

Ces informations montrent, par rang numéral, les dix (10) obstacles notés dans les réponses collectées. Suivant les notations, l'obstacle considéré comme majeur est « le non respect des textes, normes et principes de l'administration publique » qui a reçu 590 points, soit **18,73%** du total des points cumulés évalués à 3150. Ceci met nettement en évidence le fait que les dysfonctionnements de l'administration publique sont créés par les agents chargés de l'animer. L'absence de la culture de qualité dans les services publics est le résultat du comportement de l'agent public. Le graphique ci-dessous montre le classement par ordre de grandeur des réponses obtenues par type d'obstacles auprès des enquêtés.

**Graphique n°2 : Degré d'importance des obstacles à un service public de qualité**



Source : Résultats d'enquête, juillet 2014

En confrontant les opinions des enquêtés et celles obtenues par entretiens sur ce problème spécifique, l'on remarque aisément que l'ensemble des acteurs ciblés par l'étude partage presque les mêmes opinions sur les causes liées à l'existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité.

Dès lors qu'une tendance se dégage majoritairement sur les dix obstacles identifiés et conformément au mode retenu pour la vérification des hypothèses, à savoir la cause qui obtient le score le plus élevé, on peut affirmer dans ce cas précis que l'hypothèse n°1 « Le non respect des textes, normes et principes de l'administration publique engendre des problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité à la CPMP/MUHA » est entièrement vérifiée. En effet, le « non respect des textes, normes et principes de l'administration » vient en tête avec **18,73%** des avis. Cependant, il est important de signaler que les enquêtés ont aussi insisté sur certaines pratiques découlant du non respect des textes, normes et principes de l'administration publique à savoir la politisation (13,33%), le clientélisme (13,17%), la corruption (12,07%) qui sont des pratiques relativement développées par les agents surtout dans une structure comme la Cellule de Passation des Marchés Publics.

## **II- Présentation et Analyse des résultats relatifs au problème spécifique n°2**

Le problème spécifique n°1 est l'absence d'un système de gestion basée sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA. Nous visons la question relative à la méconnaissance des principes de management de qualité et de la démarche qualité au niveau du MUHA. L'objectif est d'évaluer l'état de connaissance et le niveau d'appropriation par les agents publics de la CPMP et du MUHA, le management de qualité et du concept « démarche qualité » dans l'accomplissement de leurs tâches.

Il s'agit essentiellement de savoir l'état de la connaissance des autorités et du personnel de la CPMP/MUHA sur la notion de « démarche qualité » et de « norme de qualité » d'une part et si dans les services au sein desquels ils travaillent il y a eu des actions ou mesures prises pour garantir aux usagers une prestation de qualité d'autre part. A partir d'une synthèse des réponses issues des enquêtes, nous

pouvons réaliser le tableau ci-après sur le niveau de connaissance des cibles sur les principes de management de qualité et la démarche de qualité.

**Tableau n°8 : Connaissance des autorités et du personnel du MUHA sur les principes du management et de la démarche qualité**

<b>Grille</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
connaissance simple	03	10,72%
connaissance approfondie	02	7,14%
Connaissance approfondie suivie d'application	0	0%
<b>N'ayant pas connaissance</b>	<b>23</b>	<b>82,14%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

*Source : Résultats d'enquête, juillet 2014*

Du dépouillement des questionnaires, il ressort un pourcentage de 82,14% des autorités et personnel du MUHA ne connaissant pas les principes du management de qualité et pis encore de la démarche qualité. Certains enquêtés ont affirmé en attendre vaguement parler. Par contre, au niveau des usagers/clients, la situation est plus ou moins alarmante en ce qui concerne le degré de connaissance des principes du management de qualité et de la démarche qualité. Le tableau ci-dessous donne une appréciation de la situation.

En lisant le tableau, on constate que 33,85% des soumissionnaires ont une connaissance approfondie des principes du management de qualité. De plus 18,46% des usagers ont une connaissance suivie d'application dans leurs entreprises. Cependant, 35,38% des usagers n'ont toujours pas connaissance de ce principe de gestion.

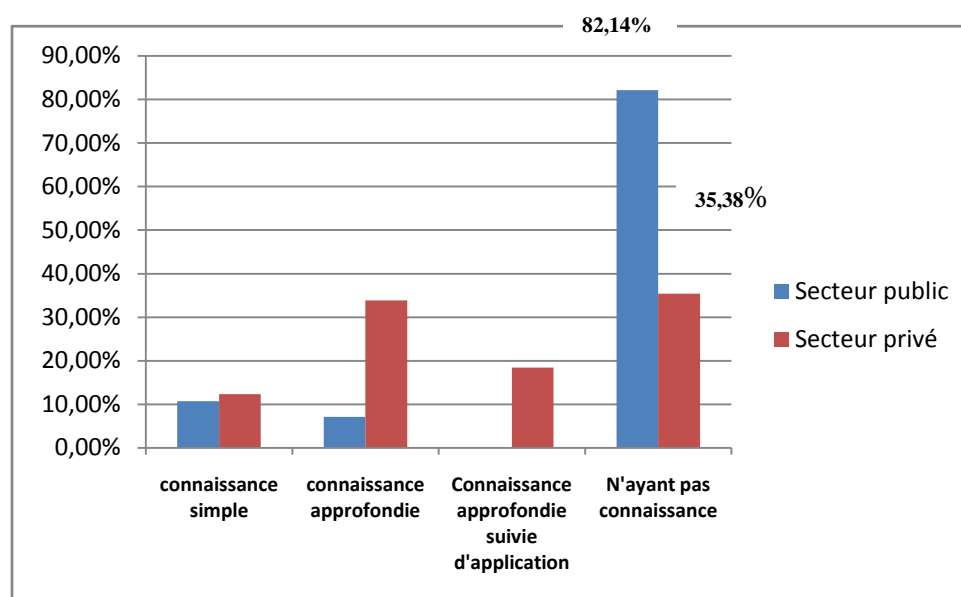
**Tableau n° 9 : Connaissance des usagers/clients sur les principes du management de qualité**

Grille	Effectif	Pourcentage
connaissance simple	08	12,31%
connaissance approfondie	22	33,85%
Connaissance approfondie suivie d'application	12	18,46%
N'ayant pas connaissance	23	35,38%
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

Source : Résultats d'enquête, juillet 2014

Nous pouvons donc faire remarquer que le niveau de connaissance de la démarche qualité dans la gestion des affaires dans les entreprises privées est plus élevé que dans le secteur public. A l'aide des deux tableaux n°8 et n°9 portant sur le niveau de connaissance dans le public et le privé (MUHA et usagers/ clients de la CPMP/MUHA) nous avons réalisé le graphique ci-dessous qui donne une lecture de la situation.

**Graphique n°3 : Comparaison du niveau de connaissance des principes de management de qualité dans le secteur public et privé**



Source : Résultats d'enquête, juillet 2014

Une lecture du graphique démontre que 82,14% des enquêtés dans le secteur public n'ont pas une connaissance des principes de management de la qualité contre 35,38% dans le secteur privé. Aussi avons-nous constaté que seulement 07% des enquêtés du secteur public ont une connaissance approfondie des mêmes principes contre 33,85% des enquêtés dans le secteur privé. Nous pouvons donc conclure que la recherche de la qualité dans la gestion des affaires est beaucoup plus développée dans le privé que dans le public. D'où l'importance une fois encore affirmée de la présente étude qui doit permettre de changer la tendance à savoir offrir un service de qualité aux usagers de l'administration publique.

Notre étude a également essayé d'apprécier le niveau de connaissance des autorités et personnel du MUHA sur la « norme qualité ». Le tableau ci-dessous nous donne une lecture des résultats obtenus.

**Tableau n°10 : Connaissance des autorités et personnel du MUHA sur « la norme qualité »**

Grille	Effectif	Pourcentage
connaissance simple	05	17,85%
connaissance approfondie	04	14,29%
Connaissance approfondie suivie d'application	0	0%
<b>N'ayant pas connaissance</b>	<b>19</b>	<b>67,86%</b>
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

*Source : Résultats d'enquête, juillet 2014*

Du dépouillement, il ressort que de 67,86% des enquêtés ont affirmé ne pas connaître le concept de « norme de qualité ». Cette situation ne peut pas favoriser l'offre d'un service de qualité aux usagers.

Dans le but de faire changer la situation, nous avons demandé aux autorités et personnel du MUHA, s'ils avaient pris des mesures pour régler les plaintes des

usagers et leur garantir un service de qualité. De même, nous leur avons demandé s'ils sont prêts pour mettre en place les principes d'un management de qualité dans le ministère. Les résultats obtenus sont présentés dans les tableaux n°11 et 12 ci-dessous.

**Tableau n° 11 : Autorités et personnel du MUHA ayant pris des mesures pour garantir des services publics de qualité**

Grille	Effectif	Pourcentage
Ayant pris des mesures	23	82,14
N'ayant pas pris des mesures	5	17,86
TOTAL	28	100

*Source : Résultats d'enquête, juillet 2014*

**Tableau n° 12 : Autorités et personnel du MUHA favorables à la mise en place d'un système de gestion basé sur les principes de management de qualité.**

Grille	OUI	NON	Total
Mise en place d'un système de gestion basé sur les principes de management de qualité	23	5	28
Proportion en %	82,14	17,86	100

*Source : Résultats d'enquête, juillet 2014*

A la lecture des deux tableaux (n° 11 et 12), nous pouvons conclure que les autorités et cadres du MUHA sont favorables au changement et sont prêts à adopter le management de qualité à près de 82,14% d'opinions favorables. Les 17,86% défavorables pensent que l'administration publique ne remplit pas encore toutes les conditions requises pour offrir des services de qualité aux usagers. Ils ne sont pas en réalité contre le changement mais sont plutôt sceptiques quant à l'aboutissement heureux de la mise en œuvre des principes de management de qualité dans l'administration publique.

Rappelons que l'hypothèse du problème spécifique n°2 est formulée ainsi qu'il suit « La méconnaissance des principes du management de qualité dans les services publics et de la démarche qualité explique l'absence d'un système de gestion basée sur le management de la qualité dans les services publics en général et en particulier à la CPMP/MUHA». De l'analyse faite des données, les enquêtés à 82,14% ne connaissent pas les principes de management de qualité et la norme qualité à 67,86%. Par conséquent, il n'y a plus de doute sur la méconnaissance des principes du management de qualité dans les services publics et de la démarche qualité des autorités et personnel du MUHA.

En confrontant les opinions des enquêtés et celles obtenues par entretiens sur ce problème spécifique, l'on remarque aisément que l'ensemble des acteurs ciblés par l'étude partage presque les mêmes opinions sur les causes liées à l'absence d'un système de gestion basée sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA.

Dès lors qu'une tendance se dégage majoritairement sur les obstacles identifiés et conformément au mode retenu pour la vérification des hypothèses, à savoir la cause qui obtient plus de 60%, on peut affirmer dans ce cas précis que l'hypothèse n°2 « La méconnaissance des principes du management de qualité dans les services publics et de la démarche qualité explique l'absence d'un système de gestion basée sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA», alors notre hypothèse n°2 est entièrement vérifiée.

#### ❖ **Etablissement du diagnostic de l'étude**

Le diagnostic est établi ici en fonction de chaque problème spécifique

- **Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1**

Après la confirmation de l'hypothèse 1, nous pouvons établir que l'existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux

prestations de qualité à la CPMP/MUHA s'explique par le non respect des textes, normes et principes de la l'administration publique.

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

L'hypothèse n°2 ayant été confirmée, nous sommes en mesure d'établir définitivement que l'absence d'un système de gestion basée sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA s'explique par la méconnaissance des principes du management de qualité dans les services publics et de la démarche qualité.

Aux termes des diagnostics posés, quelles solutions peut-on proposer pour contribuer à l'amélioration de la qualité des prestations de services dans les structures publiques en général et au MUHA en particulier.

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

Dans cette partie, il s'agit essentiellement de proposer des approches de solutions aux différents problèmes spécifiques et envisager les conditions de leur mise en œuvre.

### **I-Approches de solutions**

Les propositions d'approches de solutions se feront par problème spécifique en tenant compte des objectifs fixés.

Au regard du diagnostic révélé par l'analyse et faisant état du faible niveau de satisfaction des populations, usagers de la CPMP/MUHA, il urge d'engager un changement qualitatif à travers la mise en œuvre d'une démarche qualité aux fins de donner à l'Administration du MUHA toute sa raison d'être qui est de servir en offrant une prestation de qualité.

Afin de donner à l'administration du MUHA toute sa raison d'être qui est de servir en offrant une prestation de qualité.

Mais avant d'aborder des solutions spécifiques aux problèmes identifiés, nous avons fait l'option de proposer d'abord quelques piliers fondamentaux devant servir de balises aux solutions spécifiques et ceci en fonction de certains résultats issues des enquêtes sur la méconnaissance des principes du management de qualité par les cibles.

### **A- Propositions des piliers fondamentaux à prendre en compte**

La démarche qualité à étendre à tous les niveaux d'organisation de l'administration publique, implique aux différents niveaux de responsabilité politique et administrative, des actions bien distinctes. Mais pour être réellement complémentaires, et donc efficaces, les unes et les autres nécessitent une adhésion réciproque aux piliers fondamentaux sur lesquels repose cette démarche.

Nous donnerons quelques implications de ces derniers sur la mise en œuvre de la démarche qualité dans les services publics.

#### **a- La substance des piliers fondamentaux**

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

Ces piliers sont :

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

## **b- le contenu des piliers**

- **l'ancrage dans les faits et la transparence**

La qualité dont il est question dans le présent rapport n'est pas un concept abstrait, mais une réalité concrète, tangible, vérifiable et autant que possible mesurable. Faire de la qualité des prestations livrées un objectif majeur nécessite que les services se placent sans réserve sur le terrain des faits.

- **l'écoute et la participation**

Longtemps, l'administration publique, dans la plupart des Etats, est restée dans une situation de monopole qui l'a rendue rigide, fermée sur elle-même et ne tenant en compte que ses propres intérêts. Or, la pratique de l'écoute, de l'implication et de la participation est essentielle au développement de la qualité. L'administration publique a encore tendance à conserver des informations qui seraient utilement partagées. Comme si elles craignaient de mettre en danger leur autonomie, voire de compromettre leur dignité, alors que l'impératif de qualité exige au contraire un maximum d'écoute, de dialogue et de coopération tant à l'intérieur de l'administration qu'à l'extérieur de celle-ci.

- **la mise en responsabilité et en capacité d'agir.**

Ces deux conditions sont étroitement liées. Elles dépendent fondamentalement de l'efficacité de toute organisation. Il l'est davantage en ce qui concerne les services publics. Or, ces conditions essentielles ne sont que trop rarement remplies dans l'organisation actuelle de l'Etat. Les responsabilités sont le plus souvent définies, aux différents échelons hiérarchiques, en termes de compétences juridiques, toujours très complexes, et non de résultats concrets. Alors que la capacité d'agir est souvent bridée, si bien que les situations de sous

qualification et de surqualification sont fréquentes au lieu que le profil et le poste soient en bonne adéquation.

**Tableau n°13 : Implication des piliers fondamentaux dans la mise en œuvre de la démarche qualité dans l'administration publique.**

<b>PILIER FONDAMENTAUX</b>	<b>IMPLICATIONS DES PILIERES FONDAMENTAUX</b>
<b>Ancrage dans les faits et la transparence</b>	C'est une exigence conforme à l'un des huit (8) principes du management de la qualité à savoir le 7 <sup>ème</sup> principe : « Approche factuelle pour la prise de décision ». Par rapport à ce pilier :
	Les autorités sont tenues de justifier leurs décisions à partir des faits concrets et données fiables et être en mesure de les démontrer.
	Les populations sont tenues, en cas de besoin, de motiver leurs préoccupations par des faits concrets et données fiables et être en mesure de les démontrer
	Les populations ont droit à l'information et l'accès ne peut en aucun cas être assujéti à des formalités de nature à enfreindre à l'exigence de transparence. Et à cet effet, les autorités sont tenues de leur en fournir autant qu'elles exprimeraient le désir de l'information.
<b>Ecoute et la participation</b>	Cette implication est en adéquation totale avec les principes n°1 « Ecoute client », n°3«Implication du personnel» et n°8 «Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs » du management de la qualité.
	Les services clients/usagers doivent systématiquement être mis en place dans tous les services publics. Sa mission ne sera pas seulement de «faire appliquer » les règles et procédures, mais surtout d'être l'«oreille» et «l'œil» des clients/usagers auprès de l'administration.
	Les clients/usagers ou leurs représentants doivent, par eux-mêmes, faire connaître leurs préoccupations et veiller à leur prise en compte dans les programmes de développement. Ils doivent également «aider» l'administration à identifier des solutions efficaces aux difficultés qui sont les siennes.
<b>Mise en responsabilité et en capacité d'agir.</b>	Il s'agira : Pour le personnel en service dans les administrations publiques (autorités, cadres de tout niveau, agents d'exécution, ouvriers) de répondre des actes posés et d'en assumer pleinement les implications y afférentes
	Les décideurs politiques de concéder la «main libre» aux collaborateurs à divers niveaux pour en retour exiger des comptes

Source : adaptée des principes de management de qualité et des données d'enquête, juillet 2014

- **les implications d'ordre général**

Il s'agit des principes liés à la gestion quotidienne des affaires publiques et du management des organisations .Ce sont les principes de bonne gouvernance à savoir :

- l'obligation de rendre compte ;
- la transparence;
- l'efficacité et l'efficience;
- la réceptivité ;
- la prospective;
- la primauté du droit.

### **B- Des solutions proposées**

Nous nous proposons de formuler les solutions par problème spécifique

#### **a- Des solutions proposées relatif au problème spécifique n°<sub>1</sub>**

La cause retenue pour ce problème est le non respect des textes, normes et principes de la l'administration publique. Pour résoudre ce problème, il faudra notamment :

- former le personnel de la fonction publique sur les normes et les principes de l'administration publique ;
- mettre à la disposition des agents le code de déontologie et d'éthique dans la fonction publique ;
- créer systématiquement, et faire fonctionner les services clients/usagers dans tous les services publics. veiller à ce que l'information soit disponible à tous les usagers sans discrimination et que les conditions de sa mise à disposition des usagers soient simplifiées ;
- sensibiliser les usagers et les fonctionnaires sur les principes de bonne gouvernance par la vulgarisation de la charte.

**b- Des solutions proposées pour corriger l'absence d'un système de gestion basée sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA**

Nous avons lié le problème spécifique n°2 à la méconnaissance des principes du management de qualité dans les services publics et de la démarche qualité. La résolution de ce problème passe par :

- l'intégration systématique des thématiques « démarche qualité » et « norme de qualité » dans le secteur public
- l'institution du management de qualité dans l'administration publique en général et au MUHA en particulier ;

• **Des solutions transversales aux deux problèmes spécifiques**

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

Procéder à une redéfinition de :

- la notion du service public;
- la limite d'intervention de l'Etat vis-à-vis des acteurs du secteur privé pour une efficacité de l'action publique ;

• **Des solutions d'ordre général**

Elles sont d'ordre administratif et professionnel

✓ **Au plan administratif**

Comme toute réforme, l'appropriation de la démarche qualité et son intégration dans les services publics en général et au MUHA en particulier doivent se faire dans une approche respectant les principes d'une gestion axée sur les résultats comme :

- la définition claire des objectifs et des résultats ;
- la planification stratégique des réformes et des actions ;
- le pilotage plus rationnel des réformes ;
- l'évaluation et le suivi des actions de réformes.

✓ **Au plan professionnel**

Ce sont des obligations devant guider l'action publique et auxquelles tous les acteurs doivent se soumettre. Il s'agit principalement de: l'efficacité, de l'efficience ; la proximité ; la rapidité ; la souplesse ; la simplicité ; la délégation et la subsidiarité ; la responsabilisation.

**II - Propositions de conditions de mise en œuvre des solutions et des recommandations**

**A - Propositions de conditions de mise en œuvre**

Nous aborderons les solutions proposées pour chaque problème spécifique.

✓ **Des solutions relatives au problème spécifique n°1**

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

<b>PROBLEME</b>	<b>APPROCHES DE SOLUTIONS</b>	<b>DETERMINANTS</b>
Existence de problèmes structurels, organisationnels	-Former le personnel de la fonction publique sur les normes et les principes de l'administration publique ;	-Disposer de ressources humaines formées pour la thématique. -Disposer du contenu

<p>et comportementaux défavorables aux prestations de qualité ;</p>	<p>-Elaborer et vulgariser les Manuels/Guide de procédures à l'attention des fonctionnaires et les clients/usagers des services publics ;</p> <p>- Mettre en place un code de bonne conduite dans les services publics et récompenser les agents modèles ;</p> <p>-Créer systématiquement, et faire fonctionner les services clients/usagers dans tous les services publics. Sa mission ne sera pas seulement de «faire appliquer » les règles et procédures, mais surtout d'être l'« oreille » et « l'œil » des clients/usagers auprès de l'administration.</p>	<p>tous les textes, normes et principes de l'administration</p> <p>Disposer d'un document portant stratégie de commutation</p>
	<p>-Sensibiliser les usagers et les fonctionnaires sur les principes de bonne gouvernance, rompre avec l'impunité et dépolitiser l'administration.</p>	<p>Créer un environnement permettant à tous les usagers de porter les éléments de dénonciations aux organes et institutions habilités sans subir de représailles, ni de pressions.</p>

Source : adaptée des principes de management de qualité et des données d'enquête, juillet 2014

✓ **Des solutions relatives au problème spécifique n°2**

**Tableau N° 15 :**

**Déterminants pour la mise en œuvre des approches de solutions au problème spécifique n°2**

<b>PROBLEME</b>	<b>APPROCHES DE SOLUTIONS</b>	<b>DETERMINANTS</b>
Absence d'un système de gestion basée sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA	-L'intégration systématique des thématiques « démarche qualité » et « norme de qualité » dans toutes les structures du MUHA (dans le secteur public et privé) et les sessions de formation (renforcement des capacités, recyclage, perfectionnement, ... etc.) ;	-Elaborer une Politique Nationale de la Qualité -Disposer du contenu de formation -Former le personnel à la démarche qualité
	-L'institution du management de qualité dans l'administration publique en général et au MUHA en particulier.	-Etablir un diagnostic exhaustif des besoins de renforcement en matière de la Qualité
	-L'indexation systématique des primes et autres avantages salariaux au rendement et à la performance des fonctionnaires.	Disposer d'un dispositif d'évaluation des rendements et des performances

*Source : adaptée des principes de management de qualité et des données d'enquête, juillet 2014*

**B - Suggestions**

L'objectif est de permettre aux usagers d'accéder plus facilement aux administrations et d'améliorer l'accueil des services publics.

A titre de suggestions, il s'agit de :

- ♣ rendre l'accès à internet plus homogène, l'accueil téléphonique plus fiable.
- ♣ s'engager pour la réduction systématique des délais de traitement des demandes dans des secteurs clés pour le grand public et les agents : urbanisme, santé, justice, emploi, impôts, état civil etc.

- ♣ Permettre à chaque usager de déposer une réclamation. Créer à cet effet, le cadre propice (boîte de suggestions et de réclamations, téléphones vert, internet, etc.) ;
- ♣ Adopter le principe de « réponse systématique » et dans un délai raisonnable à toutes réclamations ;
- ♣ S'engager sur le long terme dans une politique de satisfaction des usagers.
- ♣ Systématiser les études de satisfaction des usagers et analyser les actions correctives à mettre en œuvre pour réduire les motifs d'insatisfaction.

**Tableau N° 16 :** Synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses	Causes réelles	Diagnostic	Solutions et conditions de mise en
<b>Niveau Général</b>	<b>Problème général</b> Mauvaise qualité des services fournis aux usagers de la CPMP/MUHA	<b>Objectif général</b> Contribuer à l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers /clients à la CPMP.	-	-	-	-	-
<b>Niveaux spécifiques</b>	<b>Problème spécifique n° 1</b> Existence de problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité.	<b>Objectif spécifique n°1</b> Déterminer les facteurs qui font obstacle à la promotion d'un service public de qualité à la CPMP/MUHA.	<b>Causes supposées n° 1</b> Le non respect des textes, normes et principes de l'administration publique.	<b>Hypothèse spécifique n° 1</b> Le non respect des textes, normes et principes de la l'administration publique engendre des problèmes structurels, organisationnels et comportementaux défavorables aux prestations de qualité à la CPMP/MUHA	<b>Causes réelles n°1</b> Faible mobilisation des usagers/clients pour exiger la culture d'un service public de qualité.	<b>Diagnostic n°1</b> La mal gouvernance au sein de l'administration publique favorise le non respect des textes, normes et principes ; ce qui engendre la mauvaise qualité des services fournis aux usagers de la CPMP/MUHA.	<b>Solutions n° 1</b> - La sensibilisation des usagers et des agents sur les principes de bonne gouvernance ; - la dépolitisation de l'administration; -La formation des agents sur les normes et les principes de l'administration publique.

<b><u>Problème spécifique n°2</u></b>	<b><u>Objectif spécifique n°2</u></b>	<b><u>Causes supposées n° 2</u></b>	<b><u>Hypothèse spécifique n° 2</u></b>	<b><u>Causes réelles n°2</u></b>	<b><u>Diagnostic n°2</u></b>	<b><u>Solutions n°2</u></b>
L'absence d'un système de gestion basé sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA.	Evaluer l'état de connaissance et le niveau d'appropriation par les agents publics de la CPMP du concept « démarche qualité » dans l'exécution de leurs tâches.	Ignorance des concepts de qualité et de performance.	La méconnaissance des principes du management de qualité dans les services publics et de la démarche qualité explique l'absence d'un système de gestion basée sur le management de la qualité à la CPMP/MUHA.	Non intégration des thématiques « démarche qualité » et « normes de qualité » dans les services publics.	La non application des principes du management est due à l'absence de volonté des autorités et au faible internalisation des principes de la démarche qualité par les agents.	-L'intégration systématique des nouvelles méthodes de gestion basée sur les thématiques « démarche qualité » et « norme qualité » ; -L'institution du management de la qualité dans l'administration publique en général et au MUHA en particulier. -l'organisation des modules de formation sur la thématique et les principes.

**Source** : Tableau réalisé à partir des données et observations de stage, juillet 2014.



# CONCLUSION

## CONCLUSION

La recherche de la qualité apparaît de nos jours comme un élément clé de la productivité et de la compétitivité tant dans le secteur privé que public. En effet, la qualité des services de l'Etat est un sujet qui préoccupe nombre d'usagers. Car les exigences des usagers se sont accrues de nos jours et les services publics souffrent de nombreuses faiblesses d'organisation et de fonctionnement : complexité et cloisonnement des structures, enchevêtrement des pouvoirs, lourdeur hiérarchique, rigidité de toutes sortes, manque de clarté des responsabilités, défaut de culture managériale et de leadership et bien d'autres encore.

D'où l'intérêt porté au thème de notre mémoire intitulé « Prestations de services dans les structures publiques : cas de la CPMP/MUHA » qui nous a permis de mesurer la satisfaction des usagers relative à la qualité des services offerts par cette entité de l'Etat. Des observations et des résultats de l'étude, une conclusion se dégage sans ambiguïté. Pour améliorer la qualité des services offerts aux usagers de l'administration publique, l'institution d'une démarche qualité étendue à l'ensemble des services et établissements de l'Etat et conduite avec détermination s'impose. Mais cela passe par un engagement fort de l'Etat, à tous les niveaux de responsabilité.

Certes, la démarche qualité est un processus long, qui exige à la fois fermeté et souplesse, patience et gestion exigeante des calendriers, le tout dans une démarche pédagogique soutenue par une approche systémique. Mais tant le défi à relever est grand et les enjeux énormes que l'audace devient inévitable. La démarche qualité est une entreprise de longue haleine, et même permanente. Il faut suffisamment du temps avant qu'elle produise pleinement ses effets. L'administration publique pour gagner ce pari, doit passer à l'action en fournissant un effort global et cohérent, aux finalités claires, aux responsabilités dégagées, aux processus contrôlés, aux

expériences partagées, aux bonnes pratiques mutualisées, aux résultats mesurés et publiés.

Au regard des solutions et des conditions de mise en œuvre préconisées qui vont dans le sens de la mise en œuvre de la démarche qualité, nous pouvons affirmer que le MUHA dispose des outils lui permettant de s'engager dans une réforme orientée sur le management de la qualité. Pour qu'il en soit ainsi, la démarche à engager doit être portée par la hiérarchie supérieure qui doit accorder de manière explicite son soutien à l'initiative afin de faciliter et d'obtenir l'adhésion totale de l'ensemble des ressources humaines. Si la démarche qualité est perçue comme le contenu vivifiant des services, la qualité du contenant que représente l'administration est d'une importance capitale. Ainsi, l'administration publique doit-elle s'ouvrir et accepter de grandes réformes de restructuration pour une meilleure satisfaction des usagers.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les contours du sujet. Nous n'avons fait que jeter des bases qui pourront être par la suite affermies. Ce travail, nous l'espérons permettra d'ouvrir le débat, de nouvelles recherches sur le management de qualité relatif aux prestations de services dans les structures publiques. Le bon et vrai semeur ne sème pas à tout vent.



# **BIBLIOGRAPHIE**

## **I- OUVRAGES GENERAUX**

- HENRI Alain, SAUVIAT Chantal et SCARAMUZZA Michel, (2003) : *Organiser et développer l'entreprise*, édition Foucher, Paris, 216 p.
- KAHLER Taïbi, (2001) : « *Processus communication Management* ». édition Dunod, Paris, 180 P.
- KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Bernard et MANCEAU Delphine, (2012) : *Marketing - Management*, édition Pearson, Paris, 912 P.
- ZEITHAML Valarie, (1981): *How consumer evaluation: process differs between goods and services*, American marketing association. W.ed, Cambridge, 190 p.

## **II - OUVRAGES SPECIALISES**

- AFNOR, (2000) : Norme NF EN ISO 9004, *Système de management de la qualité, Lignes directrices pour l'amélioration des performances*, Suisse, 32 p.
- AFNOR, (2005), Norme NF EN ISO 9000, *Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire*, Suisse, 30 p.
- AFNOR, (2008) : Norme NF EN ISO 9001, *Systèmes de management de la qualité, Exigences*, Suisse, 29 p.
- BAROUCH Gilles, (2010) : *La mise en œuvre des démarches qualité dans les services publics : une difficile transition*, Vol. 8, N°2, Editions Livre à vivre, Bordeaux, 128 P.
- BLANCHARD Kenneth et JOHNSON Spencer, (2004) : *Le Manager Minute*, éditions d'organisation, France, 115 p.
- CLUZEL Lucie, (2006) : *Le service public et l'exigence de qualité*, Paris, Edition, Dalloz, 634 p.
- HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN, (1992) : *Management des organisations* », édition De Boeck Université, Paris, Bruxelles, 693 p.
- KAMDEM Emmanuel, (2002) : *Management et inter culturalité en Afrique* ; Editions l'HARMATTAN, Paris, 434 p.
- LAFLAMME Marcel et AKPAKI Victor, (1992) : *Le Management pour cadre africain*, Nouvelles éditions du Togo, 138 p ;
- MINTZBERG Henry, (1984) : *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Editions d'organisation, Paris, Montréal 220 P.

- RAY Daniel, (2000) : « *Mesurer et développer la satisfaction clients* », Ed. d'organisation, Paris, 138 P.
- Robbins, STEPHEN. DE CENZO David, GABILLET Phillipe, (2008) : *Management : l'essentiel des concepts et pratiques*, Paris : 6<sup>e</sup> édition, 523 P ;
- TROSA Sylvie, (2006) : *Modernisation du service public : le pari de la qualité*. Préface de Michel, CROZIER. Postface d'Yves, Institut de l'Entreprise, 55 P.

### **III - DOCUMENTS DE POLITIQUE ET STRATEGIE**

- MECCAG-PDPE et PNUD (2000) : « *Etude Nationale de Perspectives à Long Terme, Bénin 2025 Alafia, Stratégie de développement du Bénin à long terme* » NLTPS –BENIN 2025, Ed. PRCIG.
- MPDEPPCAG (2011) : « *Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté* » (SCRP 2011-2015) République du Bénin.

### **IV - RAPPORTS**

- CANNAC Yves (2004) : *La qualité des services publics*. Rapport du Premier ministre.
- LAMINE DIALLO Mouhamadou, (2001) : *Nouvelle conception de la Fonction publique : Nouveaux objectifs, nouvelles missions, nouveaux champs d'intervention, nouvelles obligations et nouvelles responsabilités*, Conférence tenue à Cotonou Bénin
- Rapport de synthèse de Séminaire conjoint OFPA/CAFRAD sur le thème « *La Gestion du changement et la planification stratégique dans le secteur public* », tenu à Cotonou au Bénin, du 23 au 27 septembre 2002.

### **V- GUIDES ET REFERENTIELS**

- ENAM (2007) : *Référentiel des mémoires*, 2<sup>ème</sup> édition, Abomey–Calavi.UAC, 100 P.

## **VI- MEMOIRES**

- AGUENE KIKI Angèle, (2012) : *Contribution du PGUD à la lutte contre la pauvreté à Cotonou*, ENAM, Cycle 2, filière MSP, 105 P.
- CHALLA Alamissi, (2012) : *Contribution à l'amélioration de la pratique de motivation du personnel administratif de la cour constitutionnelle*, ENAM, Cycle 2 Filière MSP, 97 P.
- KPEHOUNTON Roland Tognidé, (2011) : *Contribution a l'introduction du concept de la démarche qualité au ministère de la jeunesse, des sports et des loisirs (Bénin)*, PIGIER, Cycle<sub>2</sub>, 98 P.

## **VII- COURS**

- GNANSOUNOU Simon (2012) : « *Cours sur la méthodologie de rédaction du mémoire professionnel* », ENAM, Abomey-Calavi, UAC, Cycle<sub>2</sub>, 65 P.
- POFAGI Mathias, (2013) : « *Management Moderne des Organisations* », ENAM, Cycle<sub>2</sub>, Filière MSP. 90 P.
- SEDONOU Michel (2012) : « *Cours de Méthodologie* », PIGIER, Cycle<sub>2</sub>, 40 P.

## **VIII- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES**

- *CHARTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE EN AFRIQUE*, adoptée par la troisième Conférence biennale panafricaine des Ministres de la Fonction Publique Windhoek, Namibie 5 Février 2001.
- Assemblée Nationale, *Loi n°90-02 du 11 décembre 1990* portant Constitution de la République du Bénin.

## **IX - WEBOGRAPHIE**

- [www.bj.refer.org/ofpa/ofpa.htm](http://www.bj.refer.org/ofpa/ofpa.htm) consulté le 06 juillet 2014 à 20h
- <http://toutpourtous.ca/citations.html> consulté le 03 juillet 2014 à 21 h
- <http://www.archivistes-experts.fr> consulté le 03 juillet 2014 à 21h30

## Annexe : 1

### QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX CADRES DE LA CPMP ET DU MUHA POUR LA REDACTION DU MEMOIRE DU CYCLE 2 DU MSP/ENAM-UAC

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation du cycle II en Management des Services Publics (MSP) à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) de l'Université d'Abomey-Calavi. L'étude dont le thème est intitulé « **prestations des services dans les structures publiques : cas de la CPMP du MUHA** » se propose de participer à une amélioration de la qualité des services fournis aux usagers/clients dans cette structure de l'administration publique béninoise. Le présent questionnaire que nous vous adressons a pour objectif de recueillir des données sur votre connaissance du management de qualité dans les services publics.

Nous vous prions donc de bien vouloir apporter votre contribution en répondant aux différentes questions que nous vous soumettons. Les données recueillies seront exclusivement utilisées à des fins de recherche.

#### I- IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

1. Direction de tutelle :

2. Sexe : F  M

3. Statut : APE  ACE  Stagiaires  Autres

4. Poste/Fonctions :

a. Membre du Cabinet  b. Membre de la Cellule de Passation des Marchés Publics

c. Membre de la Cellule de Suivi&Evaluation (DPP)  d. Directeur

e. Chef de service  g. Autres agents

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

1. Avez-vous souvent respecté les textes, normes et principes de gestion de l'administration publique dans vos activités au quotidien ? OUI  NON

Si non, donnez les raisons.....

2. Avez-vous entendu parler de « Démarche qualité » ? OUI  NON

Si oui, dites- nous à quelle occasion:

Vie professionnelle  Vie courante  Vie associative

3. Avez-vous entendu parler de « Norme de qualité » ? OUI  NON

Si oui, dites- nous à quelle occasion:

Vie professionnelle  Vie courante  Vie associative

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

OUI  NON

Si oui, dites- nous à quelle occasion:

Vie professionnelle  Vie courante  Vie associative

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

Si oui, citez-en quelques unes.....

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

- Méconnaissance des principes de management de qualité

- Ignorance des enjeux de la démarche qualité :

### **III- INSTAURATION D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE » DANS LES SERVICES PUBLICS**

7. L'administration, au sein de laquelle vous travaillez, a-t-elle commandité une fois au moins, une étude d'impact de ses actions au profit des usagers ?

OUI  NON  J'ignore

Si oui, les usagers étaient-ils satisfaits des prestations de votre administration?

OUI  NON

Si non, quelles sont les mesures correctives prises pour combler les écarts négatifs ?

.....

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

OBSTACLES	POLITISATION	CLIENTELISME	CORRUPTION	IMPUNITE	INCOMPETENCE
NOTE					
OBSTACLES	ABSENCE D'OBJECTIFS	PASSIVITE DES CLIENTS	ABSENCE DE MOTIVATION	MAL GOUVERNANCE	ABSENCE DE PLANIFICATION
NOTE					

9. Selon vous, l'implication du secteur privé, dans l'élaboration des politiques publiques, choix stratégiques et programmes de développement, est il indispensable pour garantir un service public de qualité ? OUI  NON

10. Etes - vous favorable à la mise en place au sein des services publics d'un système de management de la qualité avec la Norme ISO 9001-2008 dans votre structure?

OUI  NON

11. Etes - vous favorable à l'indexation des primes, indemnités et autres accessoires de salaires à la qualité des prestations fournies aux usagers ? OUI  NON

Justifiez votre choix : .....

**IV- PROFIL DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE A METTRE EN  
PLACE DANS LES SERVICES PUBLICS**

12. Quel acte pourrait convenir pour la mise en place d'un système de management de la qualité dans les services publics en général et votre structure en particulier?

Loi  Décret  Arrêté

13. Quel pourrait être le statut des Agents à employer dans une structure en charge de la promotion de la qualité dans les services publics?

Agent Permanent de l'Etat  Agent Contractuel de l'Etat  Conventionnés

14. Convierait-il donner un mandat de travail pour les membres d'une telle structure?

OUI  NON

Si oui, quelle pourrait en être la durée ? 3 ans  4 ans  5 ans

15. La structure à mettre en place devrait- elle disposer de la capacité juridique de saisir les juridictions administratives et/ou judiciaires pour des cas de non respect des règles administratives, notamment celles en relation avec la promotion de la qualité ?

OUI  NON

16. Etes - vous favorable à une évaluation périodique de vos performances pour déterminer le montant de vos primes, indemnités et autres accessoires de salaires ?

OUI  NON

Justifiez votre réponse : .....

Sincère merci pour votre disponibilité et vos réponses.

## Annexe : 2

### **QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX USAGES/CLIENTS DE LA CPMP/MUHA POUR LA REDACTION DU MEMOIRE DU CYCLE 2 DU MSP/ENAM-UAC**

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation du cycle II en Management des Services Publics (MSP) à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) de l'Université d'Abomey-Calavi. L'étude dont le thème est intitulé « **prestations des services dans les structures publiques : cas de la CPMP du MUHA** » se propose de participer à une amélioration de la qualité des services fournis aux usagers/clients dans cette structure de l'administration publique béninoise. Le présent questionnaire que nous vous adressons a pour objectif de recueillir des données sur votre connaissance du management de qualité dans les services publics.

Nous vous prions donc de bien vouloir apporter votre contribution en répondant aux différentes questions que nous vous soumettons. Les données recueillies seront exclusivement utilisées à des fins de recherche.

#### **I- IDENTIFICATION DE L'ENQUETE**

1. Entreprise ou Structure (Facultatif) : .....

2. Sexe : F  M

3 Secteur d'activités :.....

4. Nombre d'années de collaboration avec la CPMP du MEHU/MUHA :.....

## II- PERCEPTION SUR LES PRESTATIONS DE LA CPM/MUHA

- 1- **Quelle est votre appréciation de la grille suivante à la CPMP/MUHA ?** Diriez-vous que vous êtes très satisfait, peu satisfait, pas satisfait du tout de la qualité des services fournis par les agents ? **Mettez une croix**

Les éléments d'appréciation	Grille d'appréciation		
	Très Satisfaisant	Peu Satisfaisant	pas satisfait du tout
Qualité de l'accueil			
Gestion de vos courriers			
Gestion de l'information relative aux offres			
Relations avec les agents			
Organisation du travail			
Transparente dans les prestations			
Attitudes et comportements des agents			
Disponibilité			
Célérité dans le traitement des dossiers			
L'organisation du travail			

- 2- Les prestations offertes par les agents sont-elles conformes aux textes de l'administration ? OUI  NON

Justifiez votre réponse.....

3- Au sein du service, existe-t-il des comportements des agents non conformes à la déontologie du service public ? OUI  NON

Si oui donnez des exemples.....

4-Existe-il dans la structure un **suivi de la qualité des prestations offertes** ?

OUI  NON

### III- LES OBSTACLES A UNE PRESTATION DE QUALITE A LA CPMP/MUHA

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

<b>OBSTACLES</b>	POLITISATION	CLIENTELISME	CORRUPTION	IMPUNITÉ	INCOMPÉTENCE
<b>NOTE</b>					
<b>OBSTACLES</b>	ABSENCE D'OBJECTIFS	PASSIVITÉ DES CLIENTS	ABSENCE DE MOTIVATION	MAL GOUVERNANCE	ABSENCE DE PLANIFICATION
<b>NOTE</b>					

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

6. Avez-vous entendu parler de « Démarche qualité » ? OUI  NON

Si oui, dites- nous à quelle occasion:

Vie professionnelle  Vie courante  Vie associative

7. Avez-vous entendu parler de « Norme de qualité » ? OUI  NON

Si oui, dites- nous à quelle occasion:

Vie professionnelle  Vie courante  Vie associative

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

OUI  NON

Si oui, dites- nous à quelle occasion:

Vie professionnelle  Vie courante  Vie associative

9. L'administration publique peut-elle mettre en place une démarche de qualité dans la gestion du service publique ?

OUI  NON

Si oui, que faire ?.....

Sincère merci pour votre disponibilité et vos réponses.

### Annexe : 3

**GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX AUTORITES  
CENTRALES DU MUHA POUR LA REDACTION DU  
MEMOIRE DU CYCLE 2 DU MSP/ENAM-UAC**

Ce guide est élaboré dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation du cycle II en Management des Services Publics (MSP) à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) de l'Université d'Abomey-Calavi. L'étude dont le thème est intitulé « **prestations des services dans les**

**structures publiques : cas de la CPMP du MUHA** » se propose de participer à une amélioration de la qualité des services fournis aux usagers/clients dans cette structure de l'administration publique béninoise.

- I- Connaissance sur les dysfonctionnements du service public ;
- II- Identification des obstacles sur l'offre d'un service public de qualité ;
- III- Les possibilités pour la mise en place dans la structure des principes du management de la qualité ;
- IV- Les dispositions pratiques.

# TABLE DES MATIERES

Identification du jury	i
Déclaration d'engagement	ii
Dédicace	iii
Remerciements	iv
Liste des sigles	v
Liste des tableaux	Vi
Liste des graphiques	Vii
Résumé	Viii
Sommaire	IX
Introduction	1
CHAPITRE PREMIER : Cadre Contextuel, Etat des lieux et problématique de l'étude	3
Section 1 : Cadre Contextuel de l'étude et Observations du stage	4
Paragraphe 1 : Présentation de la CPMP/MUHA	4
I-Généralités sur le MUHA	4
A-Historique du MUHA	4
B-Mission du MUHA	5
II Présentation du cadre physique	6
A-La Cellule de passation des Marchés Publics	7
B-Mission de la Cellule de passation des Marchés Publics	7
Paragraphe 2 : Organisation et inventaire du stage	7
I-La restitution des observations de stage	7
II-Inventaire des atouts et des faiblesses	12
Section 2 : Diagnostics des problématiques	13
Paragraphe 1 : Identification des problématiques possibles	13
I- Regroupement des problèmes par centres d'intérêts	13
II- Identification de la problématique et formulation du sujet	15
Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et vision globale de résolution	16
I -Spécification de la problématique de l'étude	16
II -Vision globale de résolution de la problématique	18
CHAPITRE DEUXIEME : Cadre théorique et méthodologique de l'étude, Analyse, suggestions et conditions de mise en œuvre	20
Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	21
Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude	21
I-Problématique, objectifs et hypothèses de l'étude	21
◆ Problématique	21
● Objectifs	22
● Hypothèses de l'étude	23
● Seuil de vérification des hypothèses	28

II- Revue de littérature	28
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude	33
I- La population de l'étude et la procédure d'échantillonnage	33
II- Les outils de collecte des données	34
Section 2 : Analyse, suggestions et conditions de mise en œuvre	38
Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats	38
I- Présentation et analyse des résultats relatifs au problème spécifique n°1	38
II- Présentation et analyse des résultats relatifs au problème spécifique n°2	42
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	48
I- Approches de solutions	48
A- Propositions des piliers fondamentaux à prendre en compte	49
B- Des solutions proposées	52
II- Propositions de conditions de mise en œuvre des solutions et des recommandations	54
A- Propositions de conditions de mise en œuvre	54
B- Suggestions	56
Tableau de synthèse de l'étude	58
Conclusion	60
Bibliographie	
Annexes	
Tables des matières	