



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

Filière : Gestion des Ressources Humaines

Sujet :

**Contribution au respect de la  
déontologie dans l'administration  
publique : cas de la Direction Générale  
du Développement des Médias.**

Réalisé et soutenu par :

**Lévy H. AYIYEMI**

Sous la direction de :

Maître de Stage :

**M. Marcel K. TCHOBO**

*Directeur Général du Développement des Médias*

Directeur de Mémoire :

**M. Jean Yves Paul GANDEMEY**

*Enseignant à l'ENAM*

Promotion 2011-2013

**IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT : Monsieur Denis YEHOUENOU**

**VICE-PRESIDENT : Monsieur Martin DAVOH**

**MEMBRE : Yves CHIDIKOFAN**

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

# DEDICACE

✚ A ma feuè mère, Mariama AGOSSOU

Et

✚ A mon feu frère, Assani LOKONON

## REMERCIEMENTS

C'est un devoir pour nous de témoigner notre gratitude aux personnes ci-après :

- **Monsieur Jean-Yves Paul GANDEMEY**, pour avoir accepté spontanément d'assurer l'encadrement de ce mémoire et pour sa grande disponibilité. Nous en profitons pour le féliciter pour l'enseignement donné dans le cadre de la formation, enseignement bien fourni qui a permis de mieux appréhender les méandres de la gestion de la carrière des agents de l'Etat.
- **Tous les enseignants de l'ENAM**, notamment ceux qui ont été directement associés à notre formation, pour leurs précieux conseils.
- **Monsieur Maxime DAHOUN** pour l'appui financier à notre participation à cette formation.
- **Monsieur Marcel Koffi TCHOBO**, pour avoir encadré le stage et pour sa disponibilité.
- **Les autorités du MCTIC** qui ont autorisé le stage dans ce ministère.
- **Messieurs Romain A. KIKI, Jean O. TABE**, respectivement Secrétaire Général et Directeur des Ressources Humaines du MCTIC. Ces différents responsables ont fait violence sur eux-mêmes pour trouver le temps de lire le document et faire leurs remarques et observations.
- **Monsieur Armand COSSOU**, Chef du Service Administratif et Financier à la DGDM qui a lu le document en dernier ressort. Il est celui grâce à qui le document a été vraiment finalisé dans sa forme comme dans son fond.
- **Toute l'administration de l'ENAM**, du Directeur jusqu'aux agents de liaison et personnel de soutien. Les Directeurs, les Chefs des différents services ont été particulièrement élégants dans la gestion des problèmes et préoccupations de notre promotion.
- **Merci à tous ceux qui ont été omis.**

## Liste des sigles et abréviations

<b>ACE</b>	: Agent Contractuel de l'Etat
<b>ANACT</b>	: Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
<b>APE</b>	: Agent Permanent de l'Etat
<b>DGDM</b>	: Direction Générale/Directeur Général du Développement des Médias
<b>DRH</b>	: Direction/Directeur des Ressources Humaines
<b>ENAM</b>	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
<b>GRH</b>	: Gestion des Ressources Humaines
<b>IGM</b>	: Inspecteur/Inspection Général du Ministère
<b>MCTIC</b>	: Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication
<b>PTA</b>	: Plan de Travail Annuel
<b>SGM</b>	: Secrétaire/Secrétariat Général du Ministère

## Liste des tableaux

N°	TITRE DU TABLEAU	PAGE
Tableau n° I	Répartition du personnel par sexe	13
Tableau n° II	Répartition du personnel par catégorie	13
Tableau n° III	Répartition du personnel par nature d'agent de l'Etat	14
Tableau n° IV	Récapitulatif des problèmes par centre d'intérêt	27
Tableau n° V	Synthèse des approches	34
Tableau n° VI	Données relatives au retard et à l'absentéisme	49
Tableau n° VII	Données relatives à la non exécution de tâches	51
Tableau n°VIII	Données relatives au manque de d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques	53

## Liste des graphiques

N°	TITRE DU GRAPHIQUE	PAGE
Graphique n° I	Répartition du personnel par sexe	13
Graphique n° II	Répartition du personnel par catégorie socio professionnelle	13
Graphique n° III	Répartition du personnel par nature d'agent de l'Etat	14
Graphique n° IV	Données relatives au retard et à l'absentéisme	49
Graphique n° V	Données relatives à la non exécution de tâches	51
Graphique n° VI	Données relatives au manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques	53

## GLOSSAIRE

**Administration publique** : Concept à polémique. Mais au-delà de la polémique, retenons pour son sens organique qu'elle est une personne morale avec ses lois et règles et dont la vocation essentielle est la satisfaction de l'intérêt général.

**Déontologie administrative** : Théoriquement, la déontologie administrative se définit comme la science qui traite des devoirs à accomplir dans l'administration.

Dans une approche pratique, la déontologie est l'ensemble des règles qui régissent la conduite des membres d'une profession. Ceux-ci étant tenus d'observer ces règles à l'égard des usagers et à l'égard de leurs collègues.

La déontologie n'est pas l'apanage de l'Administration publique. Toute institution organisée est régie par des obligations et des règles de conduite auxquelles les membres sont soumis.

**Développement organisationnel** : Méthode qui consiste à rendre les organisations plus efficaces afin qu'elles tirent le meilleur profit de l'environnement dans lequel elles évoluent

**Efficacité** : Concept indiquant qu'un résultat a été obtenu suivant ce qui est attendu

**Efficience** : Concept indiquant qu'un résultat a été obtenu suivant ce qui est attendu avec peu de ressources ou encore avec économie de ressources.

**Loyalisme** : Attitude d'une personne consistant à faire preuve de droiture, de fidélité et d'honnêteté dans l'exercice de ses fonctions et devoirs professionnels. Il porte en filigrane le respect à la hiérarchie pour tout ce qui relève des instructions et de l'exécution des tâches entrant dans le cadre du service, d'une

part et d'autre part de l'échelle des valeurs nécessaires pour un bon fonctionnement de toute administration.

**Management :** Ensemble des techniques d'organisation et de gestion des entreprises ou des organisations.

**Supérieurs hiérarchiques :** Sont considérés comme supérieurs hiérarchiques de l'agent, tous ceux qui exercent des fonctions supérieures à la sienne. Ainsi, un directeur est le supérieur hiérarchique d'un chef de service, même si ce dernier ne se trouve pas dans sa direction. L'agent a un devoir de respect à l'égard de tous les supérieurs hiérarchiques.

## RESUME

Comme dans toute organisation, certains problèmes empêchent la Direction Générale du Développement des Médias (DGDM) de fonctionner pleinement. Il s'agit :

- du non respect de la déontologie administrative au sein du personnel ;
- des problèmes du développement organisationnel ;
- des mauvaises conditions de travail.

Le problème de la dégradation de la déontologie administrative au sein du personnel est celui auquel le mémoire s'est intéressé. Il se manifeste à travers les trois problèmes spécifiques suivants :

- le retard et l'absentéisme chronique au service ;
- la non exécution des tâches liées aux différents postes de travail ou des tâches prescrites dans les délais ;
- le manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques.

L'étude a essayé de déterminer le fondement de ces différents problèmes spécifiques en indiquant leurs causes réelles sur la base de certaines hypothèses qui ont été confirmées par le résultat des enquêtes effectuées auprès du personnel et des responsables de la structure.

Par ailleurs, des approches de solutions ont été proposées pour épargner à la structure des problèmes relevant des hommes et pour faciliter l'instauration d'une bonne déontologie au sein du personnel de la DGDM. Ces différentes solutions ont toutes pour soubassement le changement du type de management qui pourra se traduire comme suit :

- s'agissant du problème spécifique relatif au retard et à l'absentéisme au service, faire une bonne exploitation des fiches de présences qui sont instaurées pour contrôler les présences au service et prendre les sanctions requises à l'encontre des contrevenants ;
- en ce qui concerne le problème spécifique portant sur la non exécution des tâches prescrites, tenir compte de l'exécution des tâches prescrites dans les mesures de motivation et de stimulation ;
- sur le problème spécifique relatif au manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques, renforcer l'autorité des directeurs par la revalorisation des relations entre les directeurs et le Directeur Général et d'autres supérieurs hiérarchiques.

Des recommandations ont été formulées pour traduire plus efficacement dans la réalité les solutions proposées.

## Sommaire

N°	TITRES	PAGES
1	INTRODUCTION GENERALE	1
2	CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DU STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
3	Section 1 : Cadre de l'étude et observations du stage	5
4	§1 : Présentation de la structure d'accueil stage	5
5	§2 : Etat des lieux de la déontologie à la DGDM	14
6	Section 2 : Ciblage de la problématique	28
7	§1 : Choix et spécification de la problématique	28
8	§2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique retenue	32
9	CHAPITRE 2 : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	35
10	Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	36
11	§1 : Des objectifs de l'étude et de la revue de littérature	36
12	§2 : Méthodologie adoptée	46
13	Section 2 : Des enquêtes et vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions	48
14	§1 : Enquêtes et vérification des hypothèses	48
15	§2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	56
	CONCLUSION GENERALE	60
	BIBLIOGRAPHIE	62
	ANNEXES	65

# **INTRODUCTION GENERALE**

L'administration publique béninoise est confrontée depuis un bon moment à un certain nombre de tares qui l'empêchent de se développer et de jouer efficacement son rôle dans le développement de la nation. La Conférence des Forces Vives de Février 1990 et les Etats Généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative de 1994 s'en sont sérieusement préoccupés. Les discussions de ces rencontres historiques ont été sanctionnées par des propositions d'axes stratégiques pour les juguler. Mais, force est de constater que les problèmes de l'administration publique persistent. Ils se compliquent même et varient d'un ministère à un autre, d'un service à un autre.

A la Direction Générale du Développement des Médias (DGDM), une direction technique du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication, la situation est particulièrement caractérisée par les trois problèmes généraux ci-après :

- le non respect de la déontologie administrative au sein du personnel ;
- les problèmes de développement organisationnel ;
- les mauvaises conditions de travail.

De ces trois problèmes généraux, celui de la pratique de la déontologie administrative est inadmissible. Aucune organisation ne peut tolérer des problèmes de comportement et de discipline de ses ressources humaines. En effet, les ressources humaines sont acquises par les organisations pour occuper des postes donnés. Elles sont acquises pour une mission précise et pour des attributions bien définies de façon à permettre à l'organisation d'atteindre ses résultats ou encore de réaliser de bonnes performances. Les ressources humaines constituent des facteurs clé de la réussite ou de l'échec de toute organisation et

même de toute initiative de réforme. Dès lors, face à un tel problème, il convient de se poser les questions suivantes :

Comment un problème de discipline et de comportement a-t-il pu naître dans cette structure et quelles en sont les manifestations ? Est-il le fait du type de management en cours dans la structure ? Comment la direction est-elle structurée et comment fonctionne-t-elle pour être confrontée à un tel problème ? Comment peut-on y remédier ?

Ces différentes préoccupations serviront de leviers aux réflexions qui seront menées tout au long de l'étude intitulée : « **Contribution au respect de la déontologie dans l'administration publique : cas de la Direction Générale du Développement des Médias** ».

Il s'agira dans un premier temps de faire connaître la direction, sa structuration et son fonctionnement en mettant en relief ses forces et faiblesses. Il s'agira aussi, dans un second temps, de rechercher les causes des problèmes qui y sont liés puis de proposer des solutions conséquentes.

Les analyses ont été faites suivant la démarche méthodologique qui a consisté essentiellement à formuler des hypothèses sur les probables causes des problèmes spécifiques liés à la problématique, à faire des enquêtes auprès du personnel et des supérieurs hiérarchiques de la structure du stage pour confirmer ou infirmer lesdites hypothèses. L'éclairage de cette démarche méthodologique a permis de bien cibler certaines solutions pour la résolution du problème. Lesdites solutions ont été assorties de quelques recommandations.

**CHAPITRE 1<sup>er</sup>**

**CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,  
OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE  
DE LA PROBLEMATIQUE**

## **Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations du stage**

Cette partie introductive est déterminante pour une bonne appropriation de la problématique. En effet, elle permettra de faire connaître la direction, sa structuration et son fonctionnement de même que ses forces et ses faiblesses. Ainsi, elle pourra aider à identifier les sources des problèmes qui seront évoqués dans l'étude.

### **Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil du stage**

Le cadre institutionnel et physique de l'étude est la Direction Générale du Développement des Médias (DGDM), une direction technique du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC). Elle dépend directement et hiérarchiquement du Secrétariat Général du Ministère qui est la structure technique sur laquelle s'appuie le Ministre pour la mise en œuvre de ses différentes actions et ses différents choix. C'est dire que les problèmes qui seront signalés au niveau de la Direction Générale du Développement des Médias sont aussi des problèmes du Ministère. C'est pourquoi le présent travail se fait le devoir de présenter d'abord (brièvement) le MCTIC.

#### **A- Le Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication (MCTIC)**

Il est régi par le décret 2012-430 du 6 novembre 2012 dont l'article 1<sup>er</sup> stipule qu'il a pour mission « la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat dans les domaines de l'information, de la communication, de la poste, des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication ».

A ce titre, il est chargé, entre autres :

- d'assurer la préparation des textes législatifs et réglementaires relatifs aux différents secteurs d'activités du Ministère ;
- de contribuer à la promotion de la liberté de la presse et du droit à l'information ;
- de contribuer au développement de la presse publique et privée dans le cadre de l'exercice de la démocratie pluraliste ;
- de faciliter, au moyen des médias, le dialogue nécessaire pour assurer la cohésion entre toutes les communautés linguistiques et les catégories socioprofessionnelles de notre pays ;
- de définir et de mettre en œuvre la stratégie d'accès au service universel des télécommunications, des technologies de l'information et de la communication et de la poste ;
- de prendre les mesures propres à généraliser l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ;

Il nous paraît important de nous appesantir sur certaines structures du Ministère en raison de leur positionnement et de leur importance pour la gestion des ressources humaines et des problèmes de déontologie qui se poseraient au ministère d'une manière générale. Ainsi, nous allons nous intéresser à l'Inspection Générale, au Secrétariat Général et à la Direction des Ressources Humaines du Ministère.

Suivant l'article 27 du décret sus cité, l'Inspection Générale du Ministère est chargée, entre autres :

- de contrôler la gestion des ressources humaines ;

- de veiller au respect des normes déontologiques en rapport avec la notion de service public ;
- de proposer au Ministre toutes mesures susceptibles d'accroître les performances des directions et structures opérationnelles sous tutelle.

Ainsi, l'Inspection Générale du Ministère est un outil stratégique de grande importance pour le fonctionnement du Ministère et pour la résolution des problèmes qu'il pourrait connaître.

Le Secrétariat Général du Ministère est aussi un service très important pour le Ministère. En effet, les Directeurs Centraux, les Directeurs Techniques, les Directeurs Départementaux et les Responsables d'organismes sous tutelle sont sous l'autorité directe du Secrétaire Général du Ministère. Ainsi, il pourrait avoir une emprise dans la résolution des problèmes qui seront soulevés dans l'étude.

Le Secrétariat Général du Ministère est l'organe exécutif de la mission de transformation de la vision du Gouvernement en résultats pour les citoyens. Il assure la continuité de l'Administration et des organismes sous tutelle du Ministère.

A ce titre, il assure et veille, entre autres, sous l'autorité du Ministre, à :

- diffuser, appliquer et faire vivre les valeurs républicaines, l'éthique, les principes, les normes et les bonnes pratiques de management public et de service public au sein du Ministère ;
- élaborer, mettre en œuvre et évaluer un plan de réforme, de modernisation et de transformation de la culture organisationnelle au sein du Ministère ;

- élaborer, mettre en œuvre et évaluer un plan de développement du leadership et de la coordination au sein du Ministère, notamment par la qualité de la supervision et de la standardisation des méthodes de travail et des services fournis.

En ce qui concerne la Direction des Ressources Humaines qui ne saurait être occultée dans une telle étude, elle est chargée :

- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer un plan et des politiques de modernisation de la gestion des ressources humaines du Ministère : accueil, insertion, dialogue social, travail d'équipe et communication interne ;
- d'élaborer, de mettre en place et d'évaluer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- d'élaborer, de mettre en place et d'évaluer les cadres organiques, les plans de carrière, le système de gestion des performances, les plans de promotion du leadership, de formation, de recrutement ;
- d'assurer la conduite des hommes et des femmes par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanentes des ressources humaines ;
- d'informer et de former le personnel du Ministère sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines.

La Direction des Ressources Humaines est dirigée par un spécialiste en Gestion des Ressources Humaines.

Il convient de signaler qu'outre la Direction Générale du Développement des Médias qui est la structure de stage, le Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication comprend, suivant l'article 58 du décret cité plus haut, les Directions Techniques ci-après :

- la Direction Générale des Communications Electroniques et de la Poste (DGCEP) ;
- les Directions Départementales de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication.

**B. Présentation physique du cadre de stage proprement dit : La Direction Générale du Développement des Médias (DGDM)**

Conformément à l'article 1<sup>er</sup> de l'arrêté 034/MCTIC/DC/SGM/CTJ/DGDM/SA du 16 avril 2013, la DGDM est chargée :

- d'initier l'élaboration et d'assurer le suivi de la réglementation nécessaire à l'organisation et au développement du secteur de l'information et de la communication ;
- de veiller à la représentation effective du Bénin à toutes les instances internationales du secteur de l'information et de la communication.

Sont directement rattachés au Directeur Général, les services ci-après :

- le Secrétariat Particulier ;
- le Secrétariat Administratif ;
- le Service Administratif et Financier.

Ces différents services ont des attributions précises. Celles du Service Administratif et Financier méritent d'être mentionnées en raison de son importance pour la problématique choisie.

Le Service Administratif et Financier assure la gestion du personnel, des ressources financières et du matériel de la Direction Générale. A ce titre, il est chargé :

- de veiller à la gestion des ressources humaines et matérielles de la Direction Générale ;
- d'assurer la gestion budgétaire, comptable et financière de la Direction Générale.

Outre les services directement rattachés au Directeur Général, la Direction comporte trois (03) Directions techniques spécialisées, à savoir :

- la Direction de la Communication Publique (DCP) ;
- la Direction du Développement de la Presse Privée et de la Publicité (DDP) ;
- le Centre de Documentation et de Promotion de la Production Multimédia (CDPM).

La Direction de la Communication Publique (DCP) est chargée :

- de proposer et d'assurer la mise en œuvre de la politique de l'Etat pour le développement et la modernisation des entreprises de presse du secteur public ;
- d'assurer la mise en place et le suivi-évaluation d'un cadre législatif, réglementaire et institutionnel propice au développement du secteur de la communication ;
- de suivre les productions de presse sur le Bénin, notamment les orientations critiques, les thématiques récurrentes, les centres d'intérêt et proposer une communication adéquate ;

- de contribuer à l'élaboration et au suivi des contrats d'objectifs et de moyens entre les organes du service public de l'information et autres structures sous tutelle de l'Etat ;
- d'identifier et de mobiliser les ressources nécessaires pour le développement du secteur des médias en liaison avec les directions centrales.

En ce qui concerne sa structuration, la Direction de la Communication Publique comprend les services suivants :

- le Service de la Communication Institutionnelle et des Etudes d'Opinion ;
- le Service du Développement des Organes Publics d'Information et des Nouveaux Médias.

La Direction du Développement de la Presse Privée et de la Publicité (DDP) est chargée :

- d'apporter un encadrement et une expertise à la presse privée dans le domaine de la formation ;
- d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre de la politique des aides et soutiens publics à la presse privée ;
- de proposer et d'exécuter les stratégies pour la création d'un environnement économique et institutionnel propres au développement des entreprises de presse ;
- de contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la réglementation dans le domaine de la communication et de la publicité.

La Direction du Développement de la Presse Privée et de la Publicité (DDP) comprend les services suivants :

- le Service des Etudes et de la Veille Technologique ;
- le Service des Aides et Soutiens aux Médias ;
- le Service de l'Observation, de la Vérification et du Contrôle de la Publicité.

Le Centre de Documentation et de Promotion de la Production Multimédia (CDPM) est chargé :

- de constituer, de tenir à jour et de mettre à la disposition des professionnels de l'information et de la communication, une documentation de qualité aux fins de contribuer au renforcement de leurs capacités techniques ;
- de veiller à l'archivage physique et électronique de tous écrits et productions nationales audiovisuelles en liaison avec les structures compétentes du Ministère ;
- de suivre et d'encourager la production écrite et audiovisuelle par les médias et/ou les producteurs indépendants ;
- de mettre à la disposition des Ministères, Institutions de l'Etat et Missions Diplomatiques des productions écrites et audiovisuelles propres à assurer la promotion des activités économiques, sociales, culturelles et touristiques au Bénin.

Le Centre de Documentation et de Promotion de la Production Multimédia (CDPM) comprend les services suivants :

- le Service de la Documentation et de l'Archivage ;
- le Service de la Promotion de la Production Multimédia.

Précisons que l'arrêté n° 034 mentionné plus haut indique que la DGDM est dirigée par un Directeur Général nommé par décret pris en Conseil des Ministres.

L'arrêté précise aussi que le DGDM peut être assisté d'un adjoint qui le supplée en cas d'absence.

Les attributions du Directeur Général Adjoint sont définies par arrêté du Ministre sur proposition du Directeur Général.

### **Les Ressources Humaines de la DGDM : Que retenir ?**

Il est à signaler de prime abord que la DGDM a un effectif très réduit pour sa taille et ses attributions. S'agissant de la taille, rappelons qu'elle comporte trois directions spécialisées qui comptent, à leur tour, dix services au total. La DGDM totalise en tout et pour tout, au moment de la rédaction du mémoire, un effectif de douze personnes y compris les trois directeurs. Cet effectif se décompose comme l'indiquent les tableaux ci-dessous:

Tableau n°1 : Répartition du personnel par sexe

Sexe	Homme	Femme
Nombre	10	2

Source : DGDM, 2013

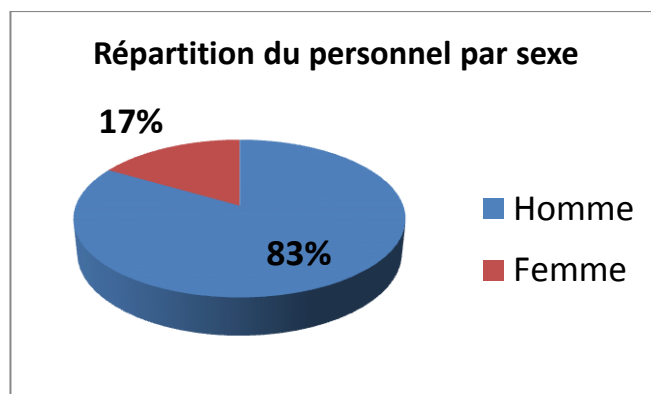
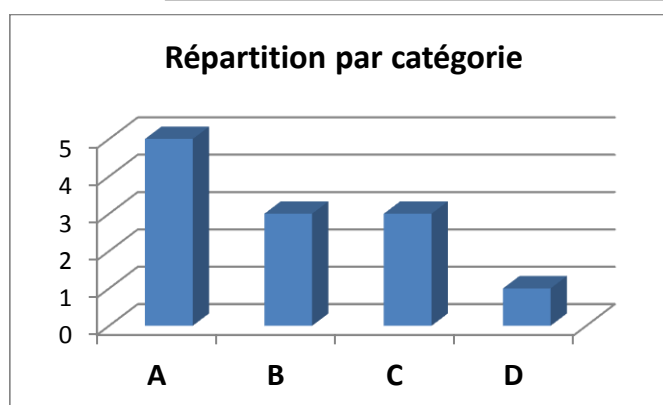


Tableau n°2 : Répartition par catégorie

Catégorie	Nombre
A	5
B	3
C	3
D	1

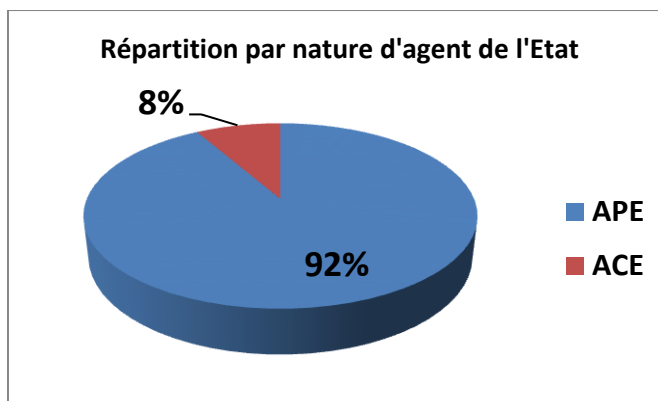
Source : DGDM, 2013



**Tableau n°3 : Répartition par nature d'agent de l'Etat**

Nature	Nombre
APE	11
ACE	01

Source : DGDM, 2013



## **Paragraphe 2 : Etat des lieux de la déontologie à la DGDM**

Il s'agira ici de rendre compte du respect des règles et obligations administratives par le personnel de cette direction en se fondant sur les exigences de la réglementation en vigueur, notamment le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat et les autres exigences officielles. Le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat indique de façon précise les différentes obligations assignées aux APE. Il s'agit :

- des obligations générales
- des obligations spécifiques.

Au nombre de celles-ci, il faut citer :

- l'obligation d'assurer le service d'obéissance hiérarchique (article 42)
- l'obligation de la discrétion professionnelle (Article 43)
- l'obligation de l'interdiction d'exercer une activité privée lucrative (article 44)
- l'obligation de désintéressement (Article 44)
- l'obligation de la responsabilité disciplinaire (article 45)

## **A. Observations portant sur la déontologie administrative : les obligations du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat à la loupe**

**1. Les obligations générales :** Elles sont contenues dans le Titre III du Statut avec comme intitulé « Dispositions statutaires applicables aux APE ». Le premier chapitre de ce titre situe d'entrée sur les devoirs et les droits de l'Agent Permanent de l'Etat. Il est indiqué à l'article 41 qui se trouve être le 1<sup>er</sup> article de ce chapitre que « L'Agent permanent de l'Etat est au service de la collectivité nationale et du gouvernement, dans une situation statutaire et réglementaire. » Cette disposition laconique mais très significative interpelle la conscience des APE. Mieux, elle annonce les obligations fondamentales des APE. Cet article 41 se positionne comme un rappel aux APE qui doivent savoir qu'ils sont recrutés pour servir l'Etat et les populations. Il rappelle qu'ils sont dans un contrat social. Ainsi, leur travail est bien encadré. Ces différentes obligations générales sont déclinées dans les obligations spécifiques qui suivent.

### **2. Les obligations d'assurer le service d'obéissance hiérarchique**

Ces obligations sont expliquées par l'article 42 qui stipule : « Tout APE, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées.

L'APE chargé d'assurer la marche d'un service ou d'une unité de production est responsable à l'égard de ses chefs, de l'autorité qui lui a été conférée pour cet objet et de l'exécution des ordres qu'il a donnés.

Il n'est dégagé d'aucune des responsabilités qui lui incombent par la responsabilité propre à ses subordonnés.»

Ainsi présenté, il est aussi, conformément à cet article, responsable des instructions qu'il a données à ses collaborateurs.

A la DGDM, comment sont exécutées les obligations d'assurer le service d'obéissance hiérarchique ?

Nous avons observé dans la pratique qu'à la DGDM, bon nombre d'APE ne se sentent pas responsables des tâches qui leur sont confiées. En effet, les tâches confiées ne sont pas exécutées à temps. Elles sont même exécutées de façon désinvolte, selon le bon vouloir de l'agent, c'est-à-dire que les tâches confiées ne sont pas perçues comme une exigence à satisfaire dans un délai et selon une norme précise.

Il en résulte comme conséquence une nécessité de donner de nouvelles instructions pour une reprise de l'exécution de la tâche.

**Conclusion partielle** : L'exécution des tâches par l'agent sans référence aux normes, aux instructions et au temps imparti ne facilite pas le bon fonctionnement de la direction. Un tel comportement laisse entrevoir la qualité de la responsabilité des agents de la direction

### **3. Les obligations de discrétion professionnelle**

Elles sont contenues dans l'article 43 du Statut des APE, en ses alinéas 1, 2 et 3. Au 1<sup>er</sup> alinéa, il est indiqué qu' : « Indépendamment des règles instituées par la loi pénale en matière de secret professionnel, tout APE est lié par le secret professionnel pour tout ce qui concerne les faits et information dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions. »

L'alinéa 2 établit, quant à lui, que « Tout détournement, toute communication contraire aux règlements de pièces ou documents de service à des tiers est interdit. »

Quant à l'alinéa 3, il indique qu' « En dehors des cas expressément prévus par la réglementation en vigueur, l'APE ne peut être délié de cette obligation

de discrétion ou relevé de l'interdiction édictée par l'alinéa précédent qu'avec l'autorisation du Ministre dont il relève. »

Conformément à cet article, il est interdit à tout APE de révéler, de divulguer des faits, informations dont il a connaissance à l'occasion de l'exercice de ses fonctions. Toutefois, il peut y déroger avec l'autorisation de son ministre de tutelle.

A la DGDM, aucun manquement n'a été observé dans le sens de cet article. Ainsi, il n'a pas été observé des cas de détournement de documents, ni de fuite d'information. Il y a eu, peut-être, quelques rares cas de documents non retrouvés mais ceci est le fait de dossiers mal rangés.

**Conclusion partielle :** L'absence de manquement aux obligations de discrétion professionnelle constitue un atout pour le bon fonctionnement de la DGDM.

#### **4. L'interdiction d'exercer une activité privée lucrative (obligation de désintéressement)**

Signalons d'abord que c'est le domaine de l'article 44 qui stipule : « Il est interdit à tout APE d'exercer, à titre professionnel une activité lucrative de quelque nature que ce soit...

Il est également interdit à tout APE, quelle que soit sa position, d'avoir, par lui-même ou par personne interposée, sous quelque dénomination que ce soit, dans une entreprise soumise au contrôle de son administration ou service, ou en relation avec son administration ou service des intérêts de nature à compromettre son indépendance.

Lorsque le conjoint d'un APE exerce à titre professionnel une activité privée lucrative, déclaration doit être faite à l'administration ou service dont relève l'APE... »

Il est donc interdit à un APE, conformément à cet article, d'exercer une activité à but lucratif. Il ne peut déroger à cette obligation que lorsqu'il est autorisé par un texte réglementaire. A la DGDM, la situation n'est pas différente de celle vécue dans la plupart des services de l'administration publique. Il s'y développe, de plus en plus, une pratique consistant au petit commerce tous azimuts. En effet, il n'est pas rare de voir que des agents arrivent au service avec des colis, de gros sacs contenant des articles de tout genre (tissus, ustensiles, casse-croute, produits de beauté, etc.)

Il en résulte comme conséquence que l'APE qui se livre à de telles pratiques se consacre très peu à l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Lorsqu'il s'y adonne, il ne le fait pas de façon efficace et efficiente. Le travail qui lui est affecté accuse souvent du retard. A titre indicatif, une simple réponse à proposer à une lettre sous 24H est faite après deux, trois, quatre jours voire une semaine avant d'être faite.

**Conclusion partielle :** L'existence de pratiques à but lucratif par certains agents est une tricherie avec le temps du travail et par conséquent cause des désagréments au service.

## **5. La responsabilité disciplinaire**

Dans un état des lieux, on ne peut pas ne pas s'intéresser à la responsabilité disciplinaire pour voir si les sanctions prévues sont appliquées ou non. Signalons d'abord que c'est l'article 45 du Statut des APE qui établit la responsabilité disciplinaire de l'APE. Il indique : « Toute faute commise par un APE...l'expose à une sanction disciplinaire sans préjudice ... des peines prévues par la loi pénale... »

C'est dire que le statut des APE a prévu des mesures de contrainte et de coercition pour amener les APE à accomplir leurs devoirs et obligations professionnelles et donner à l'administration publique toutes les chances pour la réussite de sa mission. Mais, ces mesures ne sont pas partout mises en œuvre. C'est le cas de la DGDM, par exemple. En effet, il n'a pas été constaté, dans cette direction, des mesures pour sanctionner les cas de violations des obligations professionnelles signalées ci-dessus. Les retards, par exemple, ne sont pas punis, les activités parallèles ne sont pas aussi punies. Il en est de même pour les cas relatifs aux activités privées lucratives. Cette situation d'absence de sanctions fait que les violations des obligations professionnelles se développent allègrement et sans crainte.

**Conclusion partielle :** Le manque de sanction est à la base des violations répétées des obligations professionnelles.

## **6. Autres aspects de la déontologie relevant des exigences officielles**

- **La ponctualité au service :** Précisons ici qu'il s'agit de venir au service aux heures réglementaires. Dans le cas de notre administration, les heures de service sont :
  - matinée : 8h à 12h 30 ;
  - soirée : 15h à 18h 30.

Cette prescription horaire est aujourd'hui foulée au pied. Elle a laissé la place au retard devenu manifeste et banale dans l'administration publique en général. La DGDM n'en détient pas l'exclusivité. Le retard dans cette structure se présente comme suit :

Les agents qui sont considérés comme les agents à l'heure sont ceux qui arrivent entre 8h et 8h 30. Ceux qui sont considérés comme retardataires sont ceux qui viennent entre 8h 30 et 9h voire au-delà. Il en résulte que la masse horaire

nécessaire pour le travail, pour les activités et les tâches à exécuter est grevée. Ce qui va forcément compromettre les résultats attendus de la Direction.

**Conclusion partielle :** La non observance du principe de ponctualité au service qui a laissé la place au retard entrave le bon fonctionnement de la DGDM.

- **La présence au poste :** A la DGDM, l'observation de cette obligation n'est pas meilleure. En effet, c'est sans scrupules que les agents vaquent à leurs affaires personnelles, quittant leurs postes pour un bon moment. Il y est même observé un absentéisme déplorable. Autant de comportements sur lesquels revient régulièrement la rubrique divers abordés en dernier point au cours des réunions de la direction. Ce manquement handicape indubitablement les performances du service. Le travail de l'administration étant une chaîne et une procédure. Ainsi, le bon fonctionnement de la structure est compromis par ce fait aussi.

**Conclusion partielle :** La non observance de cette règle de présence au poste est une faiblesse dans le fonctionnement de la DGDM.

## **B. Observations d'ordre général**

### **Constats n° 1 : Insuffisance de personnel**

La Direction souffre cruellement du déficit de personnel. Comme signalé ci-dessus, l'effectif de la direction est en tout et pour tout douze personnes y compris les directeurs

**Conclusion partielle :** Le déficit en personnel ne peut pas permettre à la direction de s'acquitter de sa mission et de couvrir toutes les tâches qui lui sont assignées dans les délais

**Constats n° 2 :** Des services non fonctionnels du fait des chefs de service qui ne sont pas nommés et du déficit du personnel

Sur dix services, seulement trois ont des chefs. Les autres sont des postes vacants. Ainsi, les services n'existent que de noms car dans la réalité, ils ne correspondent pas à grand-chose.

**Conclusion partielle :** Cette situation de services sans chefs crée une surcharge et un surplus de travail pour les trois chefs et les directeurs qui sont obligés de faire le travail qui devrait revenir aux chefs s'ils étaient nommés

**Constats n° 3 :** Service Administratif et Financier peu fonctionnel du fait du déficit de personnel qualifié et suffisant d'une part, du dessaisissement du service de certaines de ses attributions et de la non disponibilité de son chef qui est en formation d'autre part

**Conclusion partielle :** Un service qui n'est pas animé par des personnes compétentes est un handicap pour une structure qui a, de ce fait, des difficultés avec les résultats venant de ce service

**Constat n° 4 :** Existence de délégué du personnel

Conformément au Statut Général des APE, la direction dispose d'un délégué du personnel. L'effectif de personnel étant ce qu'il est, il ne peut avoir qu'un et un seul délégué. C'est ce qu'indique le Code du Travail en vigueur en République du Bénin. Ce qui est important à souligner, c'est que le délégué participe aux réunions du comité de direction et est associé aux différents faits marquant la direction.

**Conclusion partielle :** L'existence de délégué de personnel au sein de la direction est une force pour celle-ci car par son biais le personnel est imprégné de la vie et des événements de la direction.

**Constat n° 5 : Manque de moyens de déplacement pour le service de liaison**

Le service de liaison éprouve beaucoup de difficultés pour la transmission et la collecte des courriers parce qu'il ne disposait pas de moyens de déplacement. Ce problème non seulement existait mais était aussi régulièrement posé au Codir par le délégué du personnel.

**Conclusion partielle :** le manque de moyens pour le service de liaison est une faiblesse pour la direction. Il a un impact négatif sur la direction, celle-ci n'arrivant pas à tenir dans les délais pour certaines tâches parce que les courriers qui sont à la base de ces tâches ne sont pas transmis et reçus dans les délais.

**Constat n° 6 : Insuffisance de bureaux**

La direction dispose de très peu de locaux pour abriter ses différents services. Ainsi, plusieurs services sont obligés de partager les mêmes locaux. A titre indicatif, le service administratif et financier est avec deux services de la direction de la communication publique.

**Conclusion partielle :** L'insuffisance de bureaux déteint sur les conditions de travail

**Constat n° 7 : Exigüité des bureaux**

Les quelques locaux existants sont très exigus. Les agents qui les occupent ne peuvent y circuler et s'y mouvoir facilement. Ils ne répondent pas aux exigences de l'ergonomie qui recommande, entre autres, l'aération, l'espace et l'éclairage ainsi qu'une bonne architecture.

**Conclusion partielle :** L'exigüité des bureaux est une faiblesse pour la direction parce que le travail n'y est pas aisé. Elle ne permet pas de libérer les énergies. Par conséquent les agents ne peuvent pas donner le meilleur d'eux-mêmes.

**Constat n° 8 : Cadre de travail vétuste**

Outre le fait que les locaux sont réduits, ils sont aussi vétustes. En fait, il s'agit de vieux locaux dont les parois des murs sont défraîchies avec des plafonds qui sont dégradés. Le mobilier est pour la plupart à renouveler.

**Conclusion partielle :** La vétusté du cadre de travail est aussi une faiblesse pour la direction. Elle ne participe pas de bonnes conditions de travail. L'exiguïté des locaux et la vétusté sont les contraires des exigences de la psychologie du travail et de la sociologie du travail dont les grands penseurs sont, entre autres, Lévy Leboyer et Georges Friedman

**Constat n° 9 : Installation et renforcement du réseau internet pour le service**

La direction bénéficie d'un réseau internet de qualité. Ceci facilite l'exécution de certaines tâches, notamment celles qui s'effectuent sur la base de renseignements à obtenir en ligne ou à mettre en ligne

**Conclusion partielle :** le réseau internet dont jouit la direction est un avantage certain pour elle. Elle facilite énormément le travail

**Constat n° 10 : Tenue régulière du comité de direction**

Le comité de direction se réunit régulièrement conformément au Statut Général des APE, soit une fois par mois. Il se tient avec la participation effective et régulière du délégué du personnel

**Constat n°11 : Tenue régulière de réunions des directeurs**

Les directeurs aussi se réunissent régulièrement. Ce forum se tient trois fois par semaine (lundi, mercredi et vendredi)

**Conclusion partielle :** le forum des directeurs est une force pour la direction. Il permet de maintenir la réflexion sur le fonctionnement de la direction et de faire

régulièrement le point de ses différentes tâches. Ce qui permet d'avoir constamment à l'œil les objectifs de la structure.

**Constat n° 12 : Assez de cadres**

La rubrique sur les ressources humaines montre clairement qu'il ya plus de cadres que d'agents non cadres. Sur les douze personnes, sept sont cadres.

**Conclusion partielle :** Le nombre important de cadres est un avantage pour la direction. Il favorise de bonnes réflexions pour les missions de la structure.

**Constat n° 13 : Inexistence de statistiques sur les différents paramètres de fonctionnement de la direction**

La structure ne dispose d'aucune statistique pour renseigner un document, une étude. Ce qui ne permet pas de conférer un caractère scientifique aux documents à renseigner.

**Conclusion partielle :** L'inexistence de statistiques dans la structure est une faiblesse.

### **C. Forces et faiblesses de la Direction**

❖ **Les Forces de la Direction** (atouts et opportunités) :

- existence de délégué du personnel (constat n°4)
- installation et renforcement du réseau internet pour le service. Ce qui facilite les recherches pour documenter et renseigner les différents dossiers (constat n°9)
- tenue régulière du comité de direction comprenant le représentant du personnel (constat n° 11)
- tenue régulière de la réunion des directeurs (constat n°10)
- assez de cadres (constat n°12)

❖ **Les faiblesses de la direction** (problèmes et menaces) :

- insuffisance générale du personnel caractérisée par un déficit d'agents et de cadres à tous les niveaux (constat n°1)
- services non fonctionnels du fait des chefs de service qui ne sont pas nommés et du déficit chronique de personnel (constats n° 2)
- service administratif et financier peu fonctionnel du fait de la non disponibilité de son chef qui est en formation (constats n° 3)
- retard et absentéisme chroniques au service (voir observations sur la déontologie administrative)
- manque de moyens de déplacement pour le service de liaison (constat n° 5)
- insuffisance de bureaux (constat n° 6)
- exigüité des bureaux existants (constat n° 7)
- cadre de travail vétuste (constat n° 8)
- non exécution des tâches prescrites dans le délai (voir observations sur la déontologie administrative)
- non respect de l'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques (voir observations sur la déontologie administrative)
- inexistence de statistiques sur les différents paramètres de fonctionnement de la direction (constat n°13)

**Conclusion d'étape** : La structure jouit d'éléments qui constituent des forces pour elle. Ces différentes forces (par exemple l'existence d'un réseau internet, la tenue des réunions du codir, le nombre important de cadres) sont des facteurs favorables pour son développement. Cependant, ces forces ont à côté d'elles

beaucoup d'autres facteurs qui constituent des contreponds pour son essor. L'exigüité et la vétusté des locaux, l'absentéisme et les services non fonctionnels par exemple ne peuvent être des éléments de paradigme.

Tableau n°4 : Récapitulatif des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Conditions de travail	insuffisance de bureaux exigüité des bureaux existants cadre de travail vétuste manque de moyens de déplacement pour les besoins du service	Mauvaises conditions de travail	Problématique de l'amélioration des conditions de travail
2	Déontologie administrative au sein des Ressources Humaines	retard et absentéisme au service Non exécution des tâches données ou des tâches prescrites dans les délais Non respect du principe de l'obéissance hiérarchique et du loyalisme	Non respect de la déontologie administrative	Problématique du respect de la déontologie administrative
3	Développement organisationnel	Des services non fonctionnels Le service administratif et financier peu fonctionnel insuffisance générale du personnel inexistence de statistiques sur les différents paramètres de fonctionnement de la direction	Problèmes de développement organisationnel	Problématique du développement organisationnel

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

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

#### **A. Choix de la problématique**

Rappelons d'abord les différentes problématiques qui se dégagent du diagnostic ci-dessus. Il s'agit :

- De la problématique de l'amélioration du développement organisationnel ;
- de la problématique de l'amélioration des conditions de travail ;
- de la problématique du respect de la déontologie administrative par le personnel.

Des trois problématiques, celle portant sur le respect de la déontologie administrative nous paraît celle à laquelle il faut s'attaquer en urgence, parce que posant des problèmes inadmissibles pour une organisation. En effet, une organisation est créée pour un objectif donné, avec une mission précise, et des activités devant lui permettre d'obtenir des résultats pour atteindre l'objectif escompté. Ainsi, si des problèmes de comportement et de discipline devraient se poser au niveau des personnes qui l'animent, comment les résultats attendus et l'objectif visé pourraient-ils être atteints ? C'est pourquoi, il nous paraît important de les résoudre comme préalables.

Rappelons que les ressources humaines constituent le facteur clé de la réussite ou de l'échec des performances ou des contre performances de toute entreprise ou organisation. Jean BODIN a affirmé à cet effet qu'« Il n'est de richesse que d'homme ». Les autres composantes de l'organisation, à savoir la mission, l'environnement, les technologies, les activités sont certes importantes mais elles ne valent que par l'homme. Elles n'ont de sens que par rapport à lui.

## **B. Spécification de la problématique retenue**

Le non respect de la déontologie administrative abordé dans cette étude est un phénomène caractéristique de toute l'administration publique béninoise. Les Etats Généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative ont déjà indiqué l'essentiel sur les maux de l'Administration publique. D'autres travaux ont fait les mêmes constats. Signalons à cet effet, entre autres, le « Rapport du Bilan Diagnostic des Administrations » commandé par le PNUD en 2002 et la plaquette éditée par Samson DOSSOUMON intitulée « Etude et Analyse du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat ». Le document intitulé « la Réforme administrative au Bénin, Document-cadre » édité par le Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative en 2000 a mis l'accent sur les maux suivants : « la pratique de pots de vins, la corruption, le trafic d'influence, l'abus de pouvoir, la prévarication, et le détournement de deniers publics ».

Comme déjà signalé dans l'étude, cette situation de l'administration publique béninoise présente des spécificités d'un service à un autre.

A la DGDM, les mauvais comportements des agents se traduisent particulièrement par une indiscipline notoire caractérisée par le non respect des obligations administratives. Ces différents comportements se manifestent à travers les trois problèmes spécifiques mentionnés plus haut, à savoir :

- le retard et l'absentéisme au service ;
- la non exécution des tâches du poste ou des tâches prescrites dans les délais ;
- le manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques.

### **1. Premier problème spécifique : Le retard et l'absentéisme au service**

L'une des premières tares que l'on déplore dans l'administration publique est le retard au service et l'absentéisme. Cette situation est encore plus préoccupante à la DGDM. En effet, dans cette direction, la spontanéité à venir au service à l'heure et à y rester n'existe pas. Presque tous les agents arrivent largement après l'heure légale d'ouverture de service. Ceux « qui sont à l'heure », sont ceux qui arrivent à 8H 15 ou 8H 20 les matins. Les autres, considérés comme « les retardataires » arrivent largement après (8H 30, voire 9H et même après). Le comble, c'est qu'ils y arrivent sans crainte et sans gêne. Et si le Directeur Général n'est pas présent, ils n'ont d'explication à donner à personne. Si le Directeur Général est présent et les surprend, ils avancent des raisons indiquant qu'ils ne peuvent qu'être en retard.

Par ailleurs, quand ils arrivent au service, c'est pour faire acte de présence. Car, une fois arrivés au service, ils n'y restent pas. Ils vaquent à leurs occupations au mépris de la réglementation. Les heures de service sont celles qui sont choisies pour aller s'adonner à d'autres activités lucratives ou non. Parfois même, ils n'y viennent pas du tout, arguant des motifs qui ne sont pas admis par le Statut Général des APE.

### **2. Deuxième problème spécifique : L'an non exécution des tâches liées aux postes de travail ou des tâches prescrites avec délai.**

Comme dans toute organisation, la tenue d'un poste de travail est appréciée par rapport à la mission du poste, aux activités et tâches qui y sont afférentes ainsi qu'aux résultats attendus du poste et qui font chaîne avec l'ensemble des résultats de l'organisation. L'agent a donc une grande responsabilité dans l'atteinte des résultats d'une organisation.

Les agents de la DGDM en sont-ils conscients ? Il faut en douter. Car ils s'acquittent de leurs devoirs et tâches comme ils veulent et quand ils le veulent. Pour obtenir ci ou ça d'un agent dans le cadre du travail, il faut attendre, attendre. Il faut que le Directeur Général, lui seul, fasse d'abord valoir son autorité. C'est dire d'abord qu'ils n'ont pas conscience d'être un maillon indispensable de la chaîne de résultats, puis qu'ils n'accordent pas d'importance au service, enfin qu'ils n'ont pas le réflexe de s'acquitter de leur mission. Il ne peut en être autrement quand la conscience professionnelle n'existe pas, quand on vient en retard ou quand on ne peut pas rester au poste.

### **3. Troisième problème spécifique : le manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques**

C'est le domaine des obligations morales de la fonction publique. Ce domaine est l'une des conditions pour le développement organisationnel et, dans le cas d'espèce, un bon fonctionnement de l'appareil administratif. L'obéissance et le loyalisme à la hiérarchie sont des données fondamentales pour la bonne marche des services. Malheureusement, ce sont des comportements qui existent le moins à la DGDM. Le respect et la considération dus à un directeur ne constituent pas la norme, mais plutôt l'exception dans cette direction. Si un agent n'est pas dans une direction (il y a trois directions à la DGDM), il manque totalement et gravement de considération et de respect aux autres directeurs. Il ne se sent aucunement dans un lien d'obligation avec eux. Dans cette direction, aucun directeur n'est considéré comme tel. A titre d'exemple, pour un simple papier à transmettre ou à obtenir dans un autre service, il faut supplier presque ou soutenir cette sollicitation par une générosité avant d'avoir gain de cause.

Dans ces conditions où la pénurie du personnel est déjà une difficulté et donc où le peu de ressources humaines doit se souder, les résultats attendus sont difficiles à atteindre, car il est difficile d'obtenir l'appui d'un agent, surtout si

l'appui « ne rapportera rien » à l'intéressé. Tout ceci est observé parce que les agents se disent être agents de l'Etat et donc se sentent en parfaite sécurité de l'emploi. Alors, ils ne craignent rien. Les tâches qui sont les leurs sont exécutées comme ils le veulent, quand ils le veulent. Autant de comportements qui ne permettent pas d'atteindre les résultats liés au poste et par voie de conséquence les résultats attendus de la structure.

## **Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique retenue**

### **A. Vision globale de résolution du problème principal**

Rappelons le problème qui est le soubassement de l'étude. Il est intitulé : « Non respect de la déontologie au sein des agents de la DGDM ». Il sera résolu suivant l'approche basée sur le texte qui régit l'emploi public au Bénin cité jusqu'ici, à savoir la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des APE modifiée et complétée par la Décision-loi 89-006 du 12 avril 1989 et par la loi n° 2004-27 du 31 janvier 2005. Il ne sera fait recours à un autre texte.

Ce texte précise, de l'article 41 à l'article 51, les devoirs et les droits de l'Agent Permanent de l'Etat. S'agissant des devoirs (le cœur de l'étude), il apporte des précisions sur les différentes obligations de l'agent de l'Administration publique. C'est dire que des dispositions théoriques ont été prévues par l'Administration afin que les ressources humaines de l'Etat ne souffrent d'aucune insuffisance.

## **B. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques**

### **1. Approche générique liée au problème spécifique n°1, à savoir, le retard et l'absentéisme chroniques au service**

La question du respect de la déontologie administrative dans une organisation servira aussi de repère, certes, dans la résolution de ce problème spécifique, mais l'approche sera surtout celle des obligations générales contenues dans l'article 41 du Statut Général des APE qui stipule : « l'Agent Permanent de l'Etat est au service de la collectivité nationale et du gouvernement, dans une situation statutaire et réglementaire. » Cet article porte en lui des éléments qui permettront de sensibiliser les agents contre le retard et l'absentéisme.

### **2. Approche générique liée au problème spécifique n°2, à savoir la non exécution des tâches ou la non exécution de tâches prescrites dans les délais**

La résolution ici se fera suivant l'approche basée sur les obligations professionnelles d'un agent, ayant donc la responsabilité d'un poste de travail comme souligné en filigrane dans l'article 42 du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat, qui stipule : « Tout Agent Permanent de l'Etat, quelque soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées ».

### **3. Approche générique liée au problème spécifique n°3, à savoir le manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques**

Ce problème spécifique sera résolu suivant une approche basée sur les obligations morales requises dans une organisation et consistant à instaurer le principe de l'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques

conformément à l'alinéa 2 du même article 42 cité ci-dessus : « l'Agent Permanent de l'Etat chargé d'assurer la marche d'un service ou d'une unité de production est responsable à l'égard de ses chefs, de l'autorité qui lui a été conférée pour cet objet et de l'exécution des ordres qu'il lui a donnés. »

#### **4. Synthèse des approches de résolution des problèmes spécifiques**

Tableau n°5 : Synthèse des approches

N°	Problèmes spécifiques	Approches retenues
1	<b>Retard et absentéisme au service</b>	Sensibilisation des agents sur la base de l'article 41 du SGAPE contre le retard et l'absentéisme
2	<b>Non exécution des tâches ou non exécution de tâches prescrites dans les délais</b>	Définition d'une stratégie visant les obligations professionnelles d'un agent ayant la responsabilité d'un poste et donc qui l'amènera à exécuter les tâches qui sont les siennes et celles qui lui sont confiées dans les délais prescrits
3	<b>Manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques</b>	Définition d'une stratégie visant les obligations morales dans une organisation et portant particulièrement sur l'obéissance et le loyalisme aux supérieurs hiérarchiques

Source : DGDM, 2013

*Chapitre 2<sup>ème</sup>*

**Du cadre théorique de l'étude aux  
conditions de mise en œuvre des  
solutions**

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

La section 1 est consacrée aux objectifs de l'étude ainsi qu'à la méthode de résolution des problèmes retenus

### **Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude et de la revue littéraire**

#### **A. Objectifs de l'étude**

Les objectifs de l'étude seront présentés suivant les niveaux de problème retenus. Ainsi, sur le problème général du non respect de la déontologie administrative, il s'agit d'amener la direction à changer de style de management. Il s'agit aussi de l'amener à adopter certains principes de gestion des ressources humaines caractéristiques du secteur privé. Ceci vise à amener les agents de l'Etat à prendre un peu plus au sérieux la chose de l'Etat, à mieux tenir leurs postes respectifs et à bien assumer les responsabilités qui sont liées.

Ce changement de style de management impactera les problèmes spécifiques. S'agissant du premier qui porte sur le **retard et l'absentéisme**, l'objectif, en changeant de management, est de permettre à la direction d'obtenir la disponibilité totale de ses ressources humaines.

En ce qui concerne le deuxième lié à **la non exécution des tâches ou la non exécution des tâches prescrites dans les délais**, il s'agira de faciliter l'efficacité et l'efficience dans le service public.

Sur la question du **manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques** qui est le troisième problème spécifique, l'objectif est d'amener le personnel à s'approprier les obligations morales comme données importantes pour les performances d'une organisation.

## **B. Causes possibles et hypothèses des différents problèmes spécifiques**

### **1. Causes et hypothèses relatives au premier problème spécifique du retard et de l'absentéisme au service**

La principale cause soupçonnée pour les trois problèmes spécifiques est le style de management de la direction. En effet, la nature de ces problèmes amène à s'interroger sur le management de la structure. Il est fort probable que le style de management soit celui du « laisser-faire », au regard des problèmes spécifiques signalés, qui sont tous des problèmes de comportement et de discipline des agents. Comme il est manifesté dans ces différents problèmes, il s'agit d'un style de management qui fait confiance, qui n'attend que les résultats et donc qui laisse faire. Ce style de management n'assure par conséquent qu'un minimum de disposition pour l'organisation du service. Les trois problèmes spécifiques signalés sont des illustrations des conséquences de cette approche de management.

Dans le cas du premier problème spécifique du retard et de l'absence chronique au service, elle se traduit par l'inexistence d'un mécanisme de contrôle réel des agents de la direction. Il est instauré, certes, la pratique des fiches de présences, mais les fiches ne sont pas remplies convenablement. D'abord, elles sont laissées en vrac au secrétariat, sans garde, ce qui fait qu'elles sont remplies arbitrairement. Ainsi, les heures d'arrivées et de sorties ne reflètent pas souvent la réalité. Ensuite, les fiches ne sont pas exploitées à temps. C'est au bout d'un bon moment (deux mois, voire trois) qu'elles sont ramassées pour les besoins de l'IGM. Et c'est toute l'exploitation qui en est faite.

## **2. Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la non exécution des tâches ou de l'non exécution des tâches prescrites dans les délais**

Ici, le style de management du « laisser-faire » se manifeste par la non prise en compte de l'exécution des tâches dans les mesures de stimulation et de motivation. Une telle situation ne peut exister dans le secteur privé où la motivation est subordonnée au rendement effectif de l'agent. C'est dire que les mesures de motivation n'y sont pas distribuées à tour de bras mécaniquement, quelle que soit la force du syndicat ou des représentants du personnel.

## **3. Causes et hypothèses liées au troisième problème spécifique, à savoir le manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques**

Le « laisser-faire » se manifeste par le poids réel des supérieurs hiérarchiques. Pour toute requête d'un directeur technique, les agents doivent d'abord s'en référer au Directeur Général. Par conséquent, l'autorité des directeurs est inexistante. Ils n'ont d'autorité que par l'autorité du Directeur Général. Mieux, la considération que ce dernier manifeste à l'endroit de ses directeurs n'est pas de nature à leur conférer l'autorité nécessaire sur les agents.

### **C. Revue de la littérature**

Le but de cette revue est de faire connaître les réflexions qui ont été faites antérieurement sur la problématique ou sur les concepts associés de façon à faciliter la compréhension des idées défendues dans l'étude.

#### **1. Contributions antérieures au problème principal de management**

Deux couples d'auteurs ont permis de mieux comprendre la substance du concept de management. Il s'agit de **Robert Blake/Jane MOUTON** pour le

premier couple et de **Ken H. BLANCHARD/Paul HERSEY** pour le 2<sup>ème</sup> couple.

Dans leur ouvrage intitulé « *The Managerial Grid, Key orientations for achieving production through people* » (1968), Blake et Mouton ont regroupé, à travers une grille appelée Grille managériale, les différents types de management en cinq principaux styles de management qui sont : le style du laisser-faire, le style paternaliste, le style autocrate, le style consultatif et le style participatif.

Le style du « laisser-faire » est celui qui fait confiance, laisse aller et évite toute situation où il faut résoudre des problèmes. Il s'arrange pour ne pas avoir de « troubles » et demeure assez occupé pour donner l'impression qu'il fait d'effort.

En ce qui concerne le style paternaliste, il s'agit d'une gestion avec un minimum d'intérêt pour la production et un maximum d'intérêt pour les relations humaines. Le style paternaliste est celui où le chef est un « bon papa ».

Quant au style autocrate, contrairement à celui paternaliste, il est centré sur la tâche avec un maximum d'intérêt pour la production et un minimum d'intérêt pour les relations humaines, ne considérant l'élément humain qu'en fonction de sa contribution à la production. Ce style de management convient particulièrement aux agents dont le degré de maturité et la production sont faibles. En adoptant ce style, le gestionnaire définit les rôles des personnes qui ne peuvent pas ou ne veulent pas prendre de responsabilités. Il fait un suivi régulier et rigoureux des tâches et même de toute la structure.

Le style consultatif est un style intermédiaire. Ce type de management exerce assez de pression pour obtenir un résultat moyen et acceptable et son intérêt pour les relations humaines est assez suffisant pour faire des concessions

sur la production et ainsi prévenir l'insatisfaction des agents. C'est le type même de compromis.

Le dernier style de management est le style participatif. Il s'agit d'une gestion par le travail en équipe mettant un accent sur la production qui devient un objectif du groupe et un but commun. Ce style de management convient aux employés qui n'ont pas les aptitudes requises pour prendre des responsabilités, qui ont besoin d'être orientés dans leurs tâches et qui nécessitent un encadrement soutenu.

Signalons qu'il y a souvent une tendance à assimiler le style paternaliste au style du « laissez-faire ». Les deux portent un accent sur l'humain. Mais ils sont distincts du fait que le laissez-faire évite toute situation où il faut résoudre des problèmes.

Le concept est clarifié d'une autre manière par le deuxième couple. Dans leur ouvrage « *Management of Organization Behaviour : Utilizing Human Resources* » (1969), **Hersey et Blanchard** ont fondé leur explication sur le concept de maturité du groupe comme critère déterminant devant adapter le style de management à la situation. Pour eux, le niveau de maturité est apprécié sur la base de deux critères principaux, à savoir la compétence et l'engagement. Sur la base de ces critères, ils distinguent quatre styles de management désignés par les verbes diriger, entraîner, épauler et déléguer.

Diriger, pour eux, c'est donner des instructions précises et surveiller de près les réalisations. Il correspond à un comportement très directif et peu encourageant.

Par entraîner, les deux auteurs signifient surveiller le travail tout en expliquant les décisions, sollicitant les suggestions et encourageant les questions et les progrès.

Par épauler, il faut comprendre faciliter le partage des idées et des prises de décision et encourager les efforts des subordonnés dans l'accomplissement des tâches et dans la prise de responsabilité.

Déléguer signifie transmettre aux subordonnés la responsabilité de la prise de décision et de la résolution des problèmes. C'est l'autonomie de décision pour les collaborateurs subordonnés.

Il faut préciser que pour Hersey et Blanchard, il n'y a pas de style de management meilleur. A chaque situation correspond un type de management. C'est le management situationnel.

Quelles contributions peut-on signaler à présent sur les problèmes spécifiques relevés et qui ne sont que des manifestations du style de management en cours dans la direction ?

## **2. Contributions antérieures au problème spécifique n°1**

D'entrée de jeu, faisons remarquer qu'il n'y a pas beaucoup d'ouvrages sur la problématique de la déontologie administrative. Il y a eu plutôt des séminaires de rappels à l'ordre, des articles de presse pour déplorer ou dénoncer le phénomène. A titre indicatif, mentionnons l'article publié par Bill JOHNSON dans « *Le Matinal* » du 25 mai 2011. Il a pour titre : « **Administration publique : les nouvelles recrues à l'école de la déontologie administrative et l'éthique professionnelle** ». S'agissant des ouvrages, l'accent sera mis sur les plus significatifs.

Sur le premier problème spécifique, les réflexions avaient déjà commencé avec les auteurs classiques de la GRH, à l'instar de **Jean-Pierre CITEAU** pour qui l'absentéisme est « souvent considéré à la fois comme symptôme de conditions de travail difficiles et comme indice de conflictualité latente »

(« *Gestion des Ressources Humaines* », 3<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1964, 2000). L'attention accordée au phénomène est due à son caractère déstabilisateur. En effet, l'absentéisme se traduit par des coûts importants pour l'entreprise : remplacement au pied levé des salariés, retard dans les livraisons, service de qualité médiocre, etc. Pour les collectifs de travail, les absences des uns ne sont pas toujours sans conséquences sur les autres : report de charge de travail, difficulté à prendre des congés, etc.

Un absentéisme trop élevé peut contribuer à miner la cohésion des équipes de travail. Ainsi, l'absentéisme comporte de nombreuses conséquences économiques et sociales, tant pour l'entreprise que pour les salariés.

Toutes les réflexions qui ont suivi cet avertissement des classiques de la GRH ont approfondi la question en considérant le développement des entreprises et des innovations technologiques qui n'ont cessé de bouleverser les organisations. Certaines de ces réflexions ultérieures méritent d'être signalées, notamment celles qui ont un certain ancrage professionnel et qui sont plus récentes. **Thierry Rousseau**, Chargé de mission au département changement technologique et organisationnel du réseau ANACT est l'un de ces auteurs dont les pensées sur la question sont remarquables. Ses domaines d'intervention sont justement l'absentéisme, la gestion des âges et la régulation de la charge de travail dans le contexte de l'évolution des systèmes de travail.

**Thierry Rousseau** a fait connaître son opinion sur la question à travers un guide intitulé « *L'Absentéisme, outils et méthodes pour agir* ». Il est parti du postulat selon lequel pour agir sur l'absentéisme, il est nécessaire d'en cerner les caractéristiques, de le définir, de préciser les moyens que l'entreprise peut mobiliser pour le réduire. Il s'est appesanti sur les vraies causes de l'absentéisme, notamment celles qui peuvent faire l'objet d'actions correctives ou préventives. Il s'agit, entre autres, « des facteurs de dégradation des conditions de travail entendues au sens large (les ambiances physiques mais

aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé, etc.) », des rapports au travail, des variables âge, usure professionnelle, genre, des nouvelles exigences du travail.

Pour agir efficacement sur le phénomène comme il l'a affirmé, l'auteur recommande de recourir à une description des principales catégories d'absences significatives du point de vue des conditions de travail propres à chaque entreprise. C'est un préalable à l'action de dénombrement des absents. Et d'ailleurs, il écarte certains types d'absences qui ne sont pas de l'absentéisme. Il s'agit par exemple des congés de formation et de maternité. En revanche, il s'est consacré aux types d'absences liées aux maladies, aux accidents de travail et aux absences non justifiées.

Sur les absences liées aux maladies, l'auteur a fait la réflexion qui mérite d'être signalée. Il indique que, même motivée, la maladie est un phénomène éminemment subjectif. Venir ou pas au travail dépend de plusieurs facteurs. La motivation individuelle, les obligations de coopération avec le collectif peuvent influencer positivement la décision d'être présent. Par ailleurs, les absences non justifiées traduisent également une relation problématique des salariés avec l'entreprise. C'est un témoin du climat social général dans l'entreprise.

L'absentéisme ne constitue pas seulement une préoccupation pour le secteur privé. Il existe aussi des écrits sur la question dans le secteur public.

Mentionnons à cet effet un enseignement donné par l'ENAdu Burkina Faso et mis en ligne. Basé sur la [Loi 98-013 du 28 avril 1998 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents de la fonction publique](#) du Burkina Faso, cet enseignement est intitulé : « Cours de Déontologie et Ethique Administrative ».

Ce texte appréhende le concept sous les angles de l'obligation de ponctualité et d'assiduité. Sur le volet ponctualité, le cours distingue la ponctualité physique et la ponctualité intellectuelle en tant que discipline intellectuelle.

La ponctualité physique consiste à respecter les horaires de travail, par conséquent à être à l'heure à son poste de travail. Le cours ajoute que cela ne suffit pas et qu'il faut être assidu. Le responsable de service peut de temps à autre rappeler aux agents le respect de cette obligation. Toutefois, il importe qu'il donne lui-même l'exemple. C'est la ponctualité au service.

La ponctualité intellectuelle consiste en une discipline intellectuelle, c'est-à-dire la capacité de l'agent à respecter les délais fixés par le supérieur hiérarchique dans le traitement des dossiers. Avec ce volet de l'assiduité, nous tombons dans le deuxième problème spécifique, à savoir la non exécution des tâches prescrites dans les délais.

### **3. Contributions antérieures au problème spécifique n°2**

La ponctualité consiste donc aussi en une discipline intellectuelle qui signifie la capacité de l'agent à respecter les délais fixés par le supérieur hiérarchique dans le traitement des dossiers. Ce volet de ponctualité vise la production réelle de l'agent au poste.

A cet effet, l'article 42 du Statut Général des APE stipule que « Tout fonctionnaire, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées »

Mieux, pour les pères et spécialistes de la GRH, l'agent est recruté pour un poste et donc qu'il doit tenir son poste et exécuter les tâches liées à ce poste et celles qui lui sont prescrites.

#### **4. Contributions antérieures au problème spécifique n°3**

Toujours suivant le cours de l'ENA du Burkina Faso, l'obligation de servir ne peut se détacher d'un autre devoir non moins important, à savoir le devoir d'obéissance hiérarchique.

L'obéissance hiérarchique est considérée, dans ce cours, comme le respect de l'agent vis à vis de ses supérieurs hiérarchiques d'une part et de l'exécution des instructions qu'il reçoit de ceux-ci dans l'exercice de ses fonctions d'autre part.

Sont considérés comme supérieurs hiérarchiques de l'agent, tous ceux qui exercent des fonctions supérieures à la sienne dans son administration. L'agent a un devoir de respect à l'égard de tous les supérieurs hiérarchiques. Le respect aux supérieurs hiérarchiques donne souvent lieu à une polémique qu'il est important de clarifier.

En quoi consiste le devoir d'obéissance hiérarchique ? Elle se pose en ces termes : un agent va-t-il donner la priorité à l'exécution des ordres de son supérieur sans se soucier de savoir si l'ordre est légal ou illégal ? (c'est le principe hiérarchique) ou bien doit-il donner la priorité au respect de la loi, c'est-à-dire s'assurer d'abord si l'ordre est conforme à la loi avant de l'exécuter ? (c'est le principe de la légalité).

En réalité, le devoir d'obéissance quoique important n'est pas absolu pour autant : il peut être considérablement atténué, voire disparaître si l'ordre est manifestement illégal et compromet gravement le fonctionnement du service.

En effet, lorsque l'agent sait de façon pertinente qu'en exécutant un ordre reçu, il violerait de façon manifeste la loi, il doit alors désobéir. Le devoir de désobéissance s'impose à lui. Il s'exposerait même à des sanctions disciplinaires

et/ou pénales en obéissant. L'agent public ne peut s'exonérer de sa responsabilité en évoquant le fait qu'il n'a obéi qu'aux ordres dès l'instant où ces ordres sont manifestement illégaux.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée**

L'approche méthodologique de l'étude est celle de la recherche diagnostique, le but étant d'identifier les problèmes de gestion du personnel qui se posent dans la structure de stage.

Cette approche méthodologique comporte deux approches : la première est une approche pratique et la seconde est théorique.

### **A. Approche empirique**

#### **1. Objectifs**

L'approche empirique consiste à recueillir des données auprès du personnel de façon à renseigner les causes réelles des problèmes identifiés afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses avancées plus haut.

#### **2. population-mère**

Il s'agit du personnel de la structure de stage. Elle a été approchée avec un questionnaire (cible agents) et un guide d'entretien (cible supérieurs hiérarchiques).

#### **3. Echantillonnage et spécification des données recueillies**

Il n'a pas été jugé utile de procéder à un échantillonnage en raison de l'effectif de la direction. Rappelons qu'il est au total de 12 agents, y compris les directeurs. Ainsi, l'enquête a été réalisée avec le personnel, c'est-à-dire les 9 agents. Rappelons aussi que la structure compte 3 directeurs. Dans ces conditions, on pourrait dire qu'il s'agit d'une enquête exhaustive. Signalons

également qu'en fonction de l'effectif qui n'est pas lourd, le dépouillement a été fait manuellement.

## **B. Approche théorique**

L'approche théorique pour appuyer le volet pratique dans l'analyse et la résolution des différents problèmes soulevés par l'étude sera essentiellement basée sur la Statut Général des APE. En effet, le Statut Général des APE est le document par excellence qui régit l'emploi public au Bénin. Il comporte des dispositions sur les différentes obligations des APE. Ainsi, les obligations professionnelles et morales qui sont les domaines des problèmes soulevés par l'étude seront les points d'appui de l'approche théorique.

Au terme des analyses issues de ces approches, il faudra prendre des décisions en faveur des hypothèses formulées. Celles-ci suivront un cadrage bien défini. Il est exprimé en termes de seuil de décision. Celui-ci est fixé à un total de plus de 50% de réponses positives sur l'ensemble des réponses aux questionnaires pour chaque problème.

Ainsi, un total de plus de 50% de réponses positives permettra d'affirmer que le recours aux sanctions sur la base des fiches de contrôle de présence permettra de résorber le phénomène de l'absentéisme.

De même, un taux de plus de 50% de réponses positives permettra d'indiquer que la non prise en compte de l'exécution des tâches dans les mesures de motivation est la cause essentielle de la non exécution des tâches prescrites dans les délais. Le seuil de décision est le même que dans le cas du renforcement de l'autorité des directeurs.

## **Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions**

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

#### **A. Enquêtes de vérification**

##### **1. Conditions de réalisation de l'enquête**

L'enquête s'est déroulée sans grandes difficultés. Signalons cependant la non disponibilité et la réticence de certains agents à remplir le questionnaire. Sur les 9 questionnaires distribués, 8 ont été récupérés et ont pu être exploités, soit 88,89% de l'échantillon. Pour le guide d'entretien les 3 supérieurs hiérarchiques ont répondu, soit un pourcentage de 100% pour le guide d'entretien. L'enquête proprement dite s'est déroulée du 9 au 19 septembre 2013.

##### **2. Présentation et analyse des données**

###### **a. Présentation et analyse des données recueillies sur le retard et l'absentéisme**

###### Volet questionnaire

Sur la base du pré test qui a permis de retenir les questions appropriées pour une bonne collecte de données, les enquêtés ont été sollicités sur les cinq questions suivantes :

- la gestion de la direction se fait-elle avec autoritarisme ? (**problème de management**)
- la gestion de la direction se fait-elle avec un laisser-faire ? (**problème de management**)
- le retard et l'absentéisme observés à la DGDM peuvent-ils être dus à l'ignorance des textes réglementaires ? (**problème d'information**)

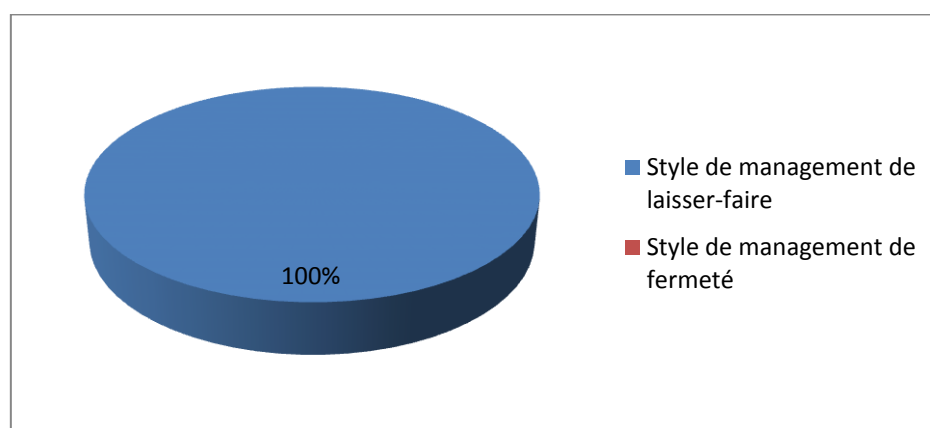
- le retard et l'absentéisme observés à la DGDM peuvent-ils être dus au manque de sanctions ? **(problème de management)**
- le retard et l'absentéisme observés à la DGDM peuvent-ils être dus à des motifs d'empêchement personnel ? **(facteurs externes)**

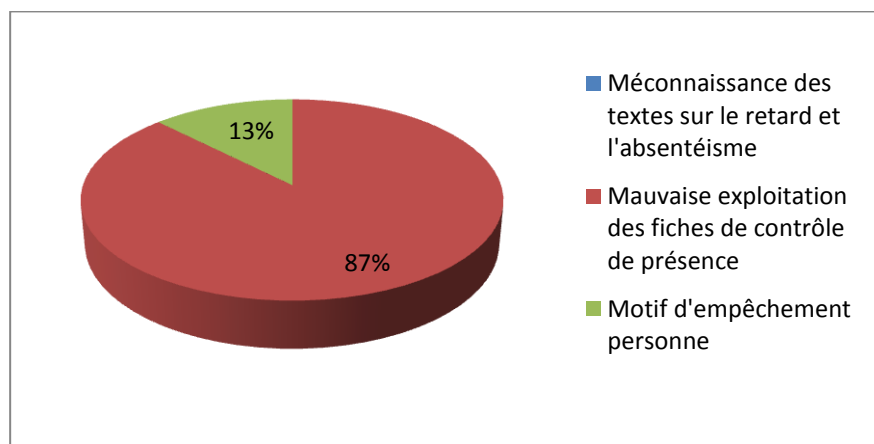
Après dépouillement, les réponses positives ont porté successivement sur le style de management du laisser-aller et sur la deuxième question comme l'indique le tableau ci-dessous. C'est la traduction du type de management qualifié de « laisser-faire ». Ce résultat traduit la nécessité de revoir le type de management pratiqué jusque-là.

Tableau n°6 :Données relatives au retard et à l'absentéisme

Modalités	Total enquêtés	Oui	%
Les agents de la DGDM viennent en retard au service. Parfois certains ne viennent même pas ou ne restent pas à leur poste. A quoi cela peut-il être dû ?			
Style de management de fermeté		0	0%
Style de management de laisser-faire		8	100%
Méconnaissance des textes sur le retard et l'absentéisme			
	8	0	0%
Mauvaise exploitation des fiches de contrôle de présence (manque de sanctions)		7	87.50%
Motif d'empêchement personnel		1	12.50%

Source : DGDM, année 2013





### Volet guide d'entretien

Les renseignements obtenus auprès des responsables ont conforté et confirmé les réponses positives dominantes des données d'enquête. Ainsi, l'ensemble des responsables interrogés sur les raisons du retard et de l'absentéisme de leurs collaborateurs a indexé d'abord le type de management et le mode de remplissage des fiches de contrôle de présences et surtout le manque de conséquence de l'exploitation desdites fiches.

### **b. Présentation et analyse des données recueillies sur la non exécution des tâches dans les délais prescrits**

#### Volet questionnaire

Suivant la même démarche méthodologique, les cinq questions suivantes ont été administrées aux enquêtés comme suit :

- la gestion de la direction se fait-elle avec autoritarisme ? (**problème de management**)
- la gestion de la direction se fait-elle avec un laisser-faire ? (**problème de management**)
- la non exécution des tâches peut-elle être due à la méconnaissance des textes régissant l'emploi public ? (**problème d'information**)

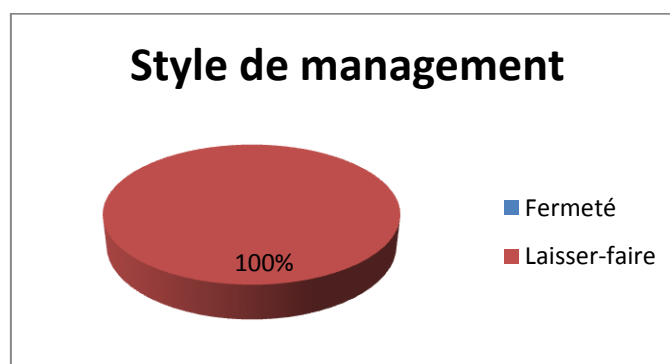
- la non exécution des tâches peut-elle être due à la nature desdites tâches ? **(complexité des tâches)**
- la non exécution des tâches peut-elle être due à la non prise en compte de l'exécution de tâches dans les mesures de motivation ? **(problème de bénéficiaires des mesures de motivation)**

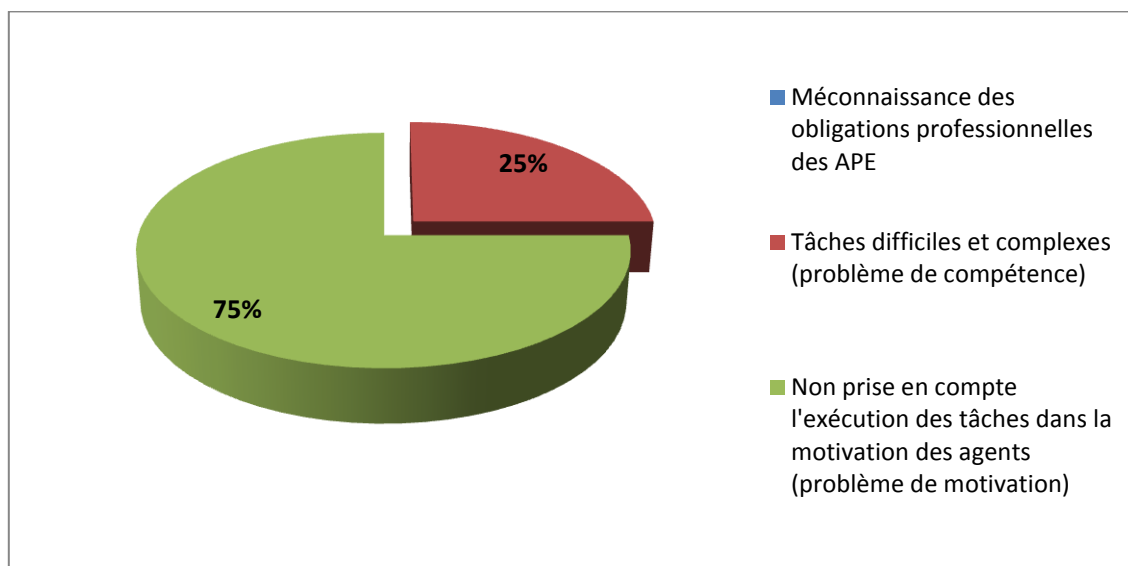
Comme dans le cas précédent, le style du management du laisser-faire a recueilli plus de réponses positives de même que la question n° 3 comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n°7 : Données relatives à la non exécution des tâches du poste ou prescrites avec délai

Modalités	Total enquêtés	Oui	%
A la DGDM, les tâches liées aux postes de travail ne sont souvent pas exécutées. Par ailleurs, les tâches données par les supérieurs hiérarchiques ne sont pas exécutées dans les délais prescrits. A quoi, cela peut-il être dû ?			
Style de management de fermeté	8	0	0%
Style de management de laisser-faire		8	100%
Méconnaissance des obligations professionnelles des APE		0	0%
Tâches difficiles et complexes (Problème de compétence)		2	25%
Non prise en compte de l'exécution des tâches dans les mesures de motivation (problème de motivation)		6	75%

Source : DGDM, année 2013





### Volet guide d'entretien

L'entretien avec les supérieurs hiérarchiques a donné des résultats qui sont allés dans le même sens que ce qu'ont révélé les données de l'enquête. Ainsi, l'ensemble des responsables interrogés sur les raisons de la non exécution des tâches données ou des tâches prescrites dans les délais, a indiqué qu'une telle situation est due à la non prise en compte de ce facteur dans les mesures d'incitation et de motivation des agents.

### **c. Présentation et analyse des données recueillies sur le manque de respect et de loyalisme à la hiérarchie**

#### Volet questionnaire

La même démarche a été suivie aussi ici. Les cinq questions suivantes ont été posées :

- la gestion de la direction se fait-elle avec autoritarisme ? (**problème de management**)

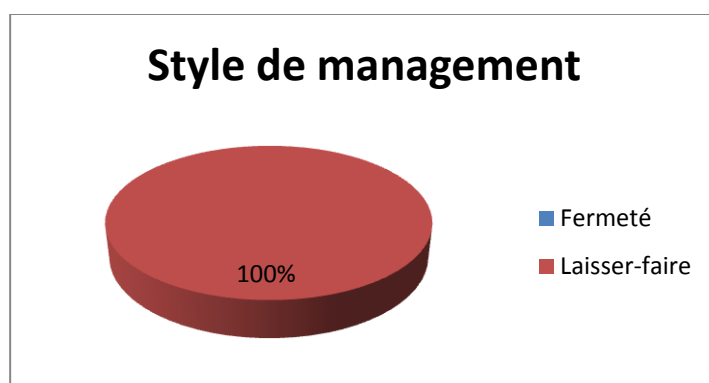
- la gestion de la direction se fait-elle avec un laisser-faire ? (**problème de management**)
- le manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques peut-il être dû à la méconnaissance des textes régissant les APE ?(**problème d'information**)
- le manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques peut-il être dû à la façon dont les directeurs eux-mêmes traitent les collaborateurs ?(**problème de relations de travail**)
- le manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques peut-il être dû au fait que les collaborateurs ne perçoivent pas leur autorité ?(**problème d'établissement de l'autorité**)

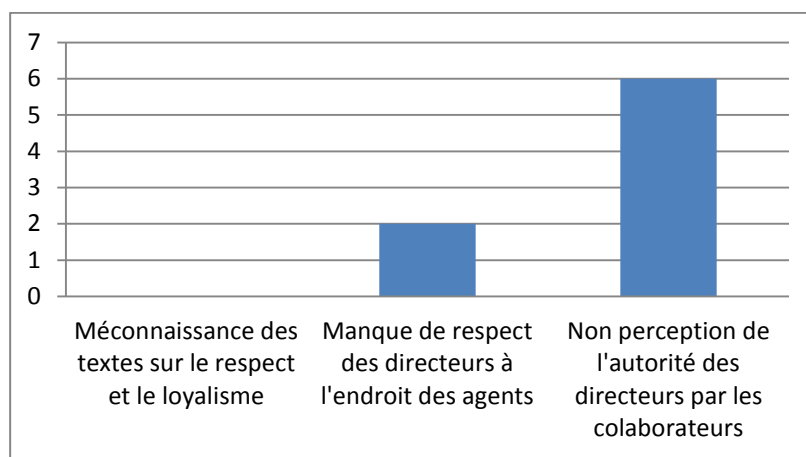
Ici aussi, c'est la question n°3 qui a recueilli le plus de réponses positives comme le traduit le tableau qui suit. La même remarque sur le type de management s'impose ici également.

Tableau n°8 : Données relatives au manque de respect et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques

Modalités	Total enquêtés	Oui	%
Style de management de fermeté	8		
Style de management de laisser-faire			75%
Méconnaissance des textes sur le respect et le loyalisme		0	0%
Manque de respect des directeurs à l'endroit des agents		2	25%
Non perception de l'autorité des directeurs par les collaborateurs		6	75%

Source : DGDM, année 2013





### Volet guide d'entretien

Ici aussi, la tendance observée a confirmé les réponses positives dominantes des données d'enquête. Ainsi, les responsables ont unanimement indiqué que les collaborateurs n'ont pas l'impression que les directeurs doivent aussi être respectés et leurs instructions et tâches exécutées convenablement.

## **B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

### **1. Vérification des hypothèses**

Il s'agit ici de s'appesantir sur les hypothèses formulées plus haut, de les confronter aux résultats de l'enquête et d'établir le diagnostic conséquent. A cet effet, les enquêtés ont tous confirmé l'hypothèse principale du laisser-faire avec lequel le travail se fait dans la direction.

- a. Vérification de l'hypothèse n°1 (le retard et l'absentéisme à la DGDM sont dus au manque de sanctions)

Rappelons que nous annonçons dans les rubriques antérieures que le seuil de décision en faveur de telle ou telle hypothèse est fixé à une valeur supérieure à 50%. Après l'analyse des données issues de l'enquête et du guide d'entretien, il est apparu que **le manque de sanctions est la cause réelle du retard et de**

**l'absentéisme** observés à la DGDM. En effet, cette hypothèse a recueilli auprès des enquêtés et des responsables respectivement plus de 87% et 100%.

Par-delà cette cause, c'est le type de management, celui qualifié de « laisser-faire » qui être la véritable cause de ce phénomène du retard et d'absentéisme.

b. Vérification de l'hypothèse n°2 : (la non exécution des tâches observée à la DGDM est due à la non prise en compte de l'exécution des tâches prescrites dans les mesures de motivation)

Cette hypothèse a recueilli tant au niveau des enquêtés qu'au niveau des supérieurs hiérarchiques le plus de réponses positives. Les premiers ont donné un taux de 75% et les second 100%.

Rappelons que le seuil de décision ici aussi est au moins de 50%. Par conséquent la cause réelle de la non exécution des tâches observée à la DGDM est la non prise en compte de l'exécution des tâches prescrites dans les mesures de motivation.

Comme dans l'hypothèse 1, la vraie cause est le type de management qu'il faut revoir.

c. Vérification de l'hypothèse n°3 (le manque d'obéissance et de loyalisme est dû à la non perception de l'autorité des directeurs par les collaborateurs de la DGDM)

Cette hypothèse aussi a obtenu respectivement plus de 75% et 100% auprès des collaborateurs enquêtés et les directeurs. Le seuil de décision étant fixé à au moins 50% comme dans les autres cas. Par conséquent, la non perception de l'autorité réelle des directeurs paraît être la véritable cause du manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques.

## **2. Etablissement de diagnostic**

Le développement précédent sur les différentes vérifications a permis de constater clairement que les hypothèses formulées sont les causes réelles des différents problèmes spécifiques. Ainsi, on peut, sans hésiter, poser comme diagnostics ce qui suit :

- a. Diagnostic du problème général : le style de management du laisser-faire
- b. Diagnostic du problème lié au retard et à l'absentéisme à la DGDM : manque de sanctions
- c. Diagnostic lié à la non exécution des tâches : non prise en compte de l'exécution des tâches dans les mesures incitatives
- d. Diagnostic lié au manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques : non perception de l'autorité des directeurs

Les diagnostics étant clairement posés, il faut rechercher les solutions qui conviennent à ces problèmes spécifiques.

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

### **A. Approche de solutions**

Pour une bonne déontologie au sein du personnel de la DGDM, il faut d'abord et avant tout revoir le type de management, abandonner le style du laisser-faire qui est à la base des problèmes spécifiques relevés et adopter dans ce contexte de perte de valeurs le style autocratique afin de rétablir les normes pour une organisation. En ce qui concerne les problèmes spécifiques, les approches de solutions proposées sont les suivantes :

1. Approche de solutions au premier problème spécifique que constituent le retard et l'absentéisme constatés à la DGDM

L'hypothèse ainsi que la vérification portant sur ce problème ont montré

le manque de sanctions comme étant la cause réelle du phénomène de retard et d'absentéisme constaté à la DGDM. Par conséquent la solution serait la pratique ou l'usage de sanction. Mais comment faire usage de sanctions face au phénomène qui entrave le bon fonctionnement de la direction ?

Les responsables doivent tout simplement changer de type de management et le conjuguer avec le type de management qualifié d' « autoritaire ». En cas de manquement à un devoir et de violation de la réglementation, il y a lieu de recourir aux dispositions prévues par le Statut Général des APE, notamment aux articles 130 à 136 sur les sanctions disciplinaires. Ces articles précisent les sanctions du 1<sup>er</sup> degré et celles du second degré. C'est une question de logique d'entreprise. C'est pourquoi dans le secteur privé, l'on ne s'embarrasse pas pour tirer les conséquences d'un manquement par un agent à son devoir. Dans ce secteur, la sanction va jusqu'au licenciement.

## 2. Proposition de solutions au problème spécifique n°2, à savoir la non exécution des tâches dans les délais prescrits à la DGDM

L'hypothèse confirmée ici par les données de l'enquête est la non prise en compte de l'exécution des tâches prescrites dans les délais pour les mesures incitatives comme les motivations et les stimulations. Mais comment mettre en œuvre cette solution ? Cette question pose encore le problème du type de management.

La direction peut instaurer la pratique de gestes simples comme les récompenses au profit des plus méritants dont les agents qui exécutent convenablement leurs tâches ou encore les tâches qui leur sont prescrites dans les délais. Dans cette logique, déjà à l'échelle de la structure où le directeur est entièrement compétent, il faut instaurer la pratique des félicitations et des encouragements dans la direction telle que prévu par l'article 150 du Statut Général des APE. Mais chaque fois, il faut officiellement faire savoir ces gestes

et les comportements qui sont à la base de façon à susciter des émules. Il faut également privilégier les agents exemplaires pour les activités porteuses d'avantages.

Par ailleurs, à l'échelle de tout le ministère, les nominations aux postes de responsabilité dont les propositions partent de la direction porteront en priorité sur les agents qui s'illustrent à travers leurs devoirs, notamment les tâches qui sont les leurs et celles qui leur sont prescrites par leurs supérieurs hiérarchiques.

### 3. Proposition de solutions au problème spécifique n°3, à savoir le manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques

La non perception de l'autorité des directeurs autres que le directeur général a été révélée comme étant la cause réelle du manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques. Comme solution à ce problème, il s'agira de faire en sorte que les collaborateurs changent cette impression et donc que l'autorité des directeurs soit établie ; mais pourqu'il en soit ainsi que faut-il faire ?

Il faut tout simplement une amélioration du type de relations entre le directeur général et les directeurs techniques de façon à ce que ces derniers soient valorisés. De façon concrète, le Directeur Général doit changer sa façon de s'adresser aux directeurs sous tutelle d'une part et d'autre part permettre qu'ils exercent directement leur autorité sur les agents sans requérir d'abord son avis ; autrement dit, sans recourir à une « permission ».

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

Elles seront exprimées sous forme de recommandations formulées à l'endroit des différentes parties de la direction, à savoir les responsables et les collaborateurs.

## **1. Recommandations à l'endroit des responsables de la direction et du ministère**

- Introduire en Conseil des Ministres pour adoption un projet de décret qui permettra de nommer directement tous les directeurs par le Conseil des Ministres. Cette initiation pourra rendre les directeurs plus autonomes d'une part et d'autre part renforcer leur autorité. Ce qui permettra de résoudre le problème du manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques
- Rompre de temps en temps avec la bureaucratie pour aller sur le terrain, c'est-à-dire dans les directions à l'effet d'inscrire dans la conscience des agents le réflexe du contrôle. Ce qui permettra de résoudre les problèmes liés au retard, à l'absentéisme et à la non exécution des tâches.
- Organiser de temps en temps, à l'endroit des agents, des formations, des ateliers, des séminaires de rappels sur la déontologie administrative.

Ces différentes propositions s'inscrivent dans la logique du changement de style de management recommandé dans l'étude.

## **2. Recommandations à l'endroit du personnel**

Le développement de la fonction publique dépend principalement de ses ressources humaines. C'est pourquoi, il est recommandé à leur endroit ce qui suit :

- S'approprier le document fondamental sur l'emploi public en République du Bénin, c'est-à-dire le Statut Général des APE
- Respecter le service public
- Prendre conscience que la rémunération est la contre partie du service accompli.

## **Conclusion Générale**

Il ressort de cette étude que la DGDM n'échappe pas aux maux dont souffre l'administration publique. L'étude s'est intéressée à la dégradation de la déontologie administrative à laquelle cette direction est particulièrement confrontée. Ce faisant, elle s'est donnée pour vocation de rechercher les voies et moyens pour l'améliorer.

A cet effet, elle a indexé le type de management de la direction comme étant la cause principale de ce problème. Ce type de management, celui du « laisser-faire », se manifeste à travers trois problèmes spécifiques, à savoir : le retard et l'absentéisme chronique au service, la non exécution des tâches liées aux postes de travail ou des tâches prescrites et le manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques.

Pour juguler ces différents problèmes et permettre à la structure de profiter pleinement de ces ressources humaines, l'étude a proposé de changer de type de management, d'opter pour un type de management fort, plus précisément celui du « faire faire », directif et autoritaire afin de rétablir les normes en matière de déontologie. Ainsi, les présences pourront être systématiquement contrôlées et les absences sanctionnées. De même, les mesures de stimulation et de motivation ne pourront plus être attribuées mécaniquement. La sphère de direction retrouvera également toute son autorité. C'est dire que ce nouveau management doit permettre à la DGDM de fonctionner normalement et d'accomplir sa mission.

Il reste à souhaiter que d'autres facteurs ne viennent pas compromettre la disponibilité du personnel qui serait acquise à partir de ces solutions. C'est le lieu d'indiquer qu'il faut aussi se pencher sur les mauvaises conditions de travail et les difficultés liées au développement organisationnel qui sont souvent des facteurs de démotivation et qui sont signalés aussi comme problèmes de la DGDM.

## BIBLIOGRAPHIE

### **I. Ouvrages**

- ❖ BLAKE, Robert et MOUTON, Jane, (1968) : « *The Managerial Grid, Key orientations for achieving production through people* », Houston, Tex, gulf,
- ❖ BLANCHARD, Ken H et HERSEY, Paul (1969) « **Management of Organization Behaviour : Utilizing Human Resources** », New Jersey, Prentice Hall,
- ❖ CITEAU, J. P. (), « *Gestion des Ressources humaines* », 3<sup>ème</sup> édition, Paris
- ❖ PERETTI, J.M. (1998), « *Gestion des Ressources Humaines* », 5<sup>ème</sup> édition, Paris

### **II. Textes législatifs et réglementaires**

- ❖ Loi 90-032 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin
- ❖ Loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
- ❖ Loi 98-004 du 27 janvier 1998 portant Code du Travail en République du Bénin
- ❖ [Loi 98-013 du 28 avril 1998 portant régime juridique applicable aux emplois et aux agents de la fonction publique](#) (du Burkina Faso)
- ❖ Décision-loi 89-006 du 12 avril 1989 modifiant et complétant la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat

- ❖ Décret n° 2012-430 du 0- novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication
- ❖ Arrêté 2013-034 du 16 avril 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale du Développement des Médias

### III. Mémoires

- ❖ AYEKOWOUI, Robert, (février 2012) « *Contribution à l'amélioration de la gestion des carrières du personnel enseignant des universités nationales du Bénin* »
- ❖ QUENUM, Eléonore, (février 2012) « *Contribution à l'amélioration de la pratique de la formation du personnel administratif du rectorat de l'UAC* »

### IV. Autres documents

- BATOKO, O. (2000) « *La Réforme Administrative au Bénin : Genèse et déploiement d'une politique publique* »
- ADANGUIDI, M. (1994) « *Analyse critique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique béninoise* »
- DOSSOUMON, S. (1994) « *Etude critique et analyse du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat* »
- MFPTRA, (juin 2000) « *La Réforme Administrative au Bénin, Document-cadre* »
- MFPTRA et PNUD, (Octobre 1994), « *Rapport du Bilan Diagnostic des administrations* »

### V. Séminaires

Séminaire national sur le thème :

« *Contribution de l'OLC à la lutte contre l'impunité dans l'administration Publique* », tenu à l'INFOSEC du 7 au 9 octobre 2013

## **VI. Sources Internet**

- **(2009) : « Le Mali à l'assaut de l'absentéisme »**  
<http://www.esen.education.fr>
- **ANACT, 2010 « Prévenir l'absentéisme dans les entreprises »**  
<http://malistop.now-wordpress.com>

## **Annexes**

## ANNEXE 1

### QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Il est envisagé des actions pour améliorer la déontologie administrative à la DGDM. A cet effet, vous êtes invités à apporter votre contribution à cette initiative en répondant au présent questionnaire

#### PROBLEME GENERAL

Nous nous plaignons de la dégradation de la déontologie dans le service, notamment du retard chronique et de l'absentéisme, de la non exécution des tâches prescrites avec délai, du manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques, etc. Qu'est-ce qui peut favoriser cette situation ?

Mentionnez oui ou non dans les cases

Le style de management	Autoritaire	
	Laisser faire	

#### PROBLEME SPECIFIQUE LIE AU RETARD ET A L'ABSENTEISME

Qu'est-ce qui peut particulièrement favoriser le retard et l'absentéisme constatés tous les jours ?	Ignorance des textes régissant l'emploi public au Bénin e	
	Inexistence de sanctions	
	Difficultés personnelles et de famille	

**PROBLEME SPECIFIQUE LIE A LA NON EXECUTION DES TACHES  
PRESCRITES**

Qu'est-ce qui peut particulièrement favoriser le retard et la non exécution des tâches prescrites	Ignorance des textes régissant L'emploi public au Bénin publique	
	Difficulté et complexité des tâches	
	Non prise en compte de l'exécution des tâches dans la motivation des agents	

**PROBLEME SPECIFIQUE LIE AU MANQUE D'OBEISSANCE ET DE  
LOYALISME AUX SUPERIEURS HIERARCHIQUES**

Qu'est-ce qui peut particulièrement Favoriser le retard et la non exécution des tâches prescrites	Ignorance des textes régissant la fonction publique	
	Manque de respect des directeurs aux agents	
	Non perception de l'autorité des directeurs par les collaborateurs	

## ANNEXE 2

### GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre d'une étude visant à améliorer la déontologie administrative à la DGDM, vous êtes invités à répondre aux questions ci-dessous. Ce sera votre contribution à l'initiative.

#### PROBLEME GENERAL

A la DGDM, il y a des problèmes de dégradation de la déontologie caractérisée surtout par le retard chronique et l'absentéisme, la non-exécution des tâches prescrites et le manque d'obéissance et de loyalisme aux supérieurs hiérarchiques. Qu'est-ce qui peut favoriser cette situation ?

Autoritaire

Le style de management

Laisser-faire

#### PROBLEME SPECIFIQUE LIE AU RETARD ET A L'ABSENTEISME

Qu'est-ce qui peut particulièrement favoriser le retard et l'absentéisme constatés tous les jours ?

Ignorance des textes régissant l'emploi public au Bénin

Inexistence de sanctions

Difficultés personnelles et de famille

#### PROBLEME SPECIFIQUE LIE A LA NON-EXECUTION DES TACHES PRESCRITES

Qu'est-ce qui peut particulièrement favoriser le retard et la non-exécution des tâches prescrites

Ignorance des textes régissant l'emploi public au Bénin

Difficulté et complexité des tâches

Non prise en compte de

l'exécution des tâches  
dans la motivation des agents

**PROBLEME SPECIFIQUE LIE AU MANQUE D'OBEISSANCE ET DE  
LOYALISME AUX SUPERIEURS HIERARCHIQUES**

Ignorance des textes  
Régissant l'emploi public au Bénin

Qu'est-ce-qui peut particulièrement  
favoriser le retard et  
la non-exécution des tâches prescrites

Manque de respect aux directeurs

Non perception de l'autorité des  
directeurs par les agents

**Table des matières**

N°	TITRES	PAGES
1	INTRODUCTION GENERALE	1
2	CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DU STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
3	Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations du stage	5
4	§1 : Présentation de la structure d'accueil du stage	5
	A. Le MCTIC	5
	B. La DGDM	9
5	§2 : Etat des lieux de la déontologie à la DGDM	14
	A. Observation portant sur la déontologie administrative	15
	1. Les obligations générales	15
	2. Les obligations d'assurer le service d'obéissance hiérarchique	15
	3. Les obligations de discrétion professionnelle	16
	4. L'interdiction d'assurer d'exercer une activité privée lucrative	17
	5. La responsabilité disciplinaire	18
	6. Autres aspects de la déontologie	19
	B. Observations d'ordre général	20
	C. Forces et faiblesses de la direction	24
6	Section 2 : Ciblage de la problématique	28
7	§1 : Choix et spécification de la problématique	28
	A. Choix de la problématique	28
	B. Spécification de la problématique	29
8	§2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée	32
	A. Vision globale de résolution du problème principal	32
	B. Vision globale de résolution des problèmes spécifiques	33
	1. Approche générique liée au problème spécifique n°1	33
	2. Approche générique liée au problème spécifique n°2	33
	3. Approche générique liée au problème spécifique n°3	33

	4. Synthèse des approches de résolution des problèmes spécifiques	34
9	CHAPITRE 2 <sup>ème</sup> : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	35
10	Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	36
11	§1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature	36
	A. Les objectifs de l'étude	36
	B. Causes possibles et hypothèses possibles des problèmes spécifiques	37
	1. Causes et hypothèses relatives aux problèmes spécifique 1	37
	2. Causes et hypothèses relatives aux problèmes spécifique 2	38
	3. Causes et hypothèses relatives aux problèmes spécifique 3	38
	C. Revue de la littérature	38
	1. Contributions antérieures au problème général du management	38
	2. Contribution antérieure au problème spécifique n°1	41
	3. Contribution antérieure au problème spécifique n°2	44
	4. Contribution antérieure au problème spécifique n°3	45
12	§2 : Méthodologie adoptée	46
	A. Approche empirique	46
	1. Objectifs	46
	2. Population mère	46
	3. Echantillonnage et spécification des données recueillies	46
	B. Approche théorique	47
13	Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions	48
14	§1 : Enquêtes et vérification des hypothèses	48
	A. Enquêtes de vérification	48
	1. Conditions de réalisation	48
	2. Présentation et analyse des données	48
	a. Présentation et analyse des données recueillies sur le	48

	problème spécifique 1	
	b. Présentation et analyse des données recueillies sur le problème spécifique 2	50
	c. Présentation et analyse des données recueillies sur le problème spécifique 3	52
	B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	54
	1. Vérification des hypothèses	54
	a. Vérification des hypothèses du problème spécifique 1	54
	b. Vérification des hypothèses du problème spécifique 2	55
	c. Vérification des hypothèses du problème spécifique 3	55
	2. Etablissement du diagnostic	56
15	§2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	56
	A. Approches de solutions	56
	1. Approches de solutions au problème spécifique 1	56
	2. Approches de solutions au problème spécifique 2	57
	3. Approches de solutions au problème spécifique 3	58
	B. Conditions de mise en œuvre	58
	1. Recommandations à l'endroit des responsables	59
	2. Recommandations à l'endroit du personnel	59
	CONCLUSION GENERALE	60
	BIBLIOGRAPHIE	62
	ANNEXES	65