



REPUBLICQUE DU BENIN
○○○
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

○○○○○○
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
○○○○○○○○○○
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M)

○○○○○○○○○○○○○○

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

Option :
Management

Filière :
Gestion des Ressources Humaines

PROMOTION :

2011-2013

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME
DE COMMUNICATION INTERNE A LA
PREFECTURE D'ABOMEY

Présenté et soutenu par :
Yémè Caroline E. Patricia DJOSSOU

Maître de stage :
M. Florent Tovio KIKI
Chef du Service des Affaires
Générales à la Préfecture d'Abomey

Directeur de mémoire :
M. Martin DAVOH
Enseignant à l'ENAM

Janvier 2014

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT: KENOUKON Aguidioli Chrysal

VICE-PRESIDENT: HOUNNOU Cyriaque L. A.

MEMBRE : TCHIBOZO Hugues

**L'Ecole Nationale d'Administration et de
Magistrature n'entend donner aucune approbation
ou improbation aux opinions émises dans ce
mémoire. Ces opinions doivent être considérées
comme propres à leur auteur.**

DEDICACES

A :

- × *mon père **Théophile DJOSSOU**,*
- × *ma mère **Thérèse ADOUN DJOSSOU**,*
- × *mes frère et sœurs **Evariste, Chanselle et Nadine DJOSSOU**.*

REMERCIEMENTS

Une pensée particulière à **toutes et tous**, sans distinction aucune, qui, de près ou de loin, ont aidé à la réussite des présentes études.

LISTE DES SIGLES

ANPE : Agence Nationale pour l'Emploi

AOF : Arrêté portant Attributions et Fonctionnement

CAD : Conférence Administrative Départementale

CDCC : Conseil Départemental de Concertation et de la Coordination

CM : Chargés de Mission

CNI : Carte Nationale d'Identité

CODIR : Comité de Direction

MDGLAAT : Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire

PDDC/GIZ : Programme d'appui à la Décentralisation et au Développement Communal/ Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

PTA : Plan de Travail Annuel

RH : Ressources Humaines

SA : Secrétariat Administratif

SAF : Service des Affaires Financières

SAG : Service des Affaires Générales

SC : Service des Chiffres

SCAD : Service de la Communication, des Archives et de la Documentation

SG : Secrétaire Général

SGD : Secrétaire Général des Départements

SP : Secrétariat Particulier

SPAT : Service de la Planification et de l'Aménagement du Territoire

ST : Service des Transmissions

STCCD : Service de la Tutelle, du Contentieux et de la Coopération Décentralisée

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1: Répartition du personnel administratif de la Préfecture d'Abomey

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

Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude

Tableau n°4 : Causes de la faible utilisation des outils de communication disponibles

Tableau n°5 : Raisons de la mauvaise circulation de l'information

Tableau n°6 : Motifs du retard observé dans le traitement des documents administratifs

Tableau n° 7 : Synthèse de l'étude

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Causes de la faible utilisation des outils de communication disponibles

Graphique n°2 : Raisons liées à la mauvaise circulation de l'information

Graphique n°3 : Motifs du retard dans le traitement des documents administratifs

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Il importe de clarifier certains concepts clés contenus dans ce travail afin d'éviter toute ambiguïté dans la compréhension du développement.

Communication : regroupe généralement l'échange des idées, des faits, des produits entre deux ou plusieurs interlocuteurs à travers des mots, des lettres ou symboles. Elle est spécifiquement, l'ensemble des échanges formels ou informels d'informations entre les acteurs de l'organisation (ST-HILAIRE F. 2005)

Système de communication interne : ensemble d'éléments qui assurent le transport de l'information entre un émetteur et un ou plusieurs récepteurs. Il prend en compte le type d'information, le canal de communication et la transformation qui en découle et se résume en une démarche adoptée par une organisation pour faire passer un message (JEBRI E. 2002)

Organisation : groupe de personnes engagées dans des activités spécialisées et interdépendantes en vue d'atteindre un but ou de réaliser une mission commune. (GORTNER, H. et al. 1998)

Information : Emission, réception, création ou retransmission de signaux de toute nature en vue de la diffusion d'un message qui alimente l'échange. (Dictionnaire des mots clés de communication)

Outil de communication : canal par lequel achemine l'information (LASSWELL H.)

Climat de travail : environnement dans lequel évolue les relations sociales entre les acteurs et l'organisation qui influence le comportement et les attitudes de ses membres, le renforcement des capacités à « travailler ensemble » (PHILIPPON, 2007)

RESUME

La fonction ressources humaines d'une organisation implique l'accomplissement d'un certain nombre d'activités au nombre desquelles figure la communication interne. Cette dernière renvoie aux mécanismes d'échanges, des relations entre agents, à l'utilisation des canaux et à la circulation de l'information. Les ressources humaines, pour le bon fonctionnement de toute organisation, se doivent de coopérer et de travailler ensemble, donc de communiquer pour l'atteinte de ses objectifs globaux.

Les insuffisances constatées dans le système de communication interne en place à la Préfecture d'Abomey au cours de notre stage de fin de formation nous ont amené à réfléchir sur le sujet : « **Contribution à l'amélioration du système de communication interne à la Préfecture d'Abomey** ».

Le problème général qui se dégage du sujet est l'inefficacité du système de communication de la Préfecture d'Abomey et ses manifestations se résument en ces trois problèmes spécifiques ci-après :

- la faible utilisation des outils de communication disponibles ;
- la mauvaise circulation de l'information ;
- le retard dans le traitement des documents administratifs.

Dans le but de résoudre ces problèmes spécifiques identifiés, l'objectif général fixé est de contribuer à l'amélioration du système de communication interne de la Préfecture d'Abomey et les objectifs spécifiques sont : souligner l'importance de l'utilisation des outils de communication disponibles, proposer des mesures favorisant une bonne circulation de l'information et enfin suggérer la mise en place des mécanismes de traitement rapide des documents administratifs.

La recherche des causes pouvant expliquer chacun des problèmes précités nous a conduit, dans un premier temps, à formuler des hypothèses et dans un second temps, à mobiliser des informations par des méthodes précises de collecte de données afin de vérifier les dites hypothèses.

Au regard du diagnostic établi après nos investigations, des solutions ont été proposées ainsi que les conditions de leur mise en œuvre. Elles visent pour l'essentiel, une utilisation optimale des outils de communication interne disponibles, une meilleure circulation de l'information, et le traitement rapide des documents administratifs.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PREMIER : De la présentation de la Préfecture d'Abomey au ciblage de la problématique

Section 1 : Présentation de la Préfecture d'Abomey et restitution des observations de stage

Paragraphe 1 : Présentation de la Préfecture d'Abomey

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

Section 2 : Ciblage et séquences de résolution de la problématique

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale problématique spécifiée

CHAPITRE DEUXIEME : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Section 1 : Cadre théorique de l'étude et méthodologie adoptée

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Section 2 : Enquêtes, vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

Introduction générale

La capacité des hommes à collaborer, leur volonté à mobiliser les énergies et les talents dans le but de contribuer à la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisation résident dans la communication interne. Dès lors, les gestionnaires des organisations s'activent à instaurer d'importantes réformes communicationnelles afin d'obtenir l'adhésion des intelligences et des cœurs à des objectifs communs. Comme a su bien le dire **Jean-Marie PERRETTI**¹, la communication interne favorise l'interaction, la mobilisation de chacun et le dynamisme de l'ensemble autour des objectifs de l'entreprise. Elle est au centre de la gestion des ressources humaines.

Pour ce faire, elle doit s'appuyer sur des visions de meilleure circulation de l'information et d'amélioration des relations entre l'organisation et ses ressources humaines.

La communication interne regroupe globalement trois ordres : ascendant, descendant et transversal. En la matière, diffuser l'information, développer l'écoute du personnel, faciliter la dynamique des échanges, construire une identité collective autour du sentiment d'appartenance, tels sont parmi tant d'autres, les défis de la communication interne ascendante qui prédomine dans toute administration publique.

Le contexte actuel de la Préfecture d'Abomey n'offre pas les possibilités de disposer d'un bon système qui puisse faciliter l'acquisition, le traitement et la diffusion de l'information de façon prompte et efficace dans l'atteinte de ses objectifs.

¹ PERRETTI Jean-Marie (2006-2007) « **Gestion des ressources humaines** », 14^e édition, Vuibert p 195.

Mais, la Préfecture d’Abomey peut-elle accomplir ses missions d’administration départementale du Zou et des Collines et d’assistance des communes sous sa tutelle si l’information est traitée tardivement? Comment peut-elle réellement communiquer à l’interne dans le cas où les outils de communication sont faiblement exploités ?

Ce sont autant d’interrogations qui suscitent notre réflexion sur l’efficacité du système de communication interne dans l’administration préfectorale d’Abomey.

Pour cette raison, la présente étude se veut être une participation à l’amélioration du système de communication interne de la Préfecture d’Abomey par la mise en place des actions correctives. Il nous apparaît donc opportun de mener une réflexion sur le sujet : « *Contribution à l’amélioration du système de communication interne à la Préfecture d’Abomey* ».

Le développement de cette étude s’articule autour de deux chapitres. Le premier traite de la présentation de la préfecture d’Abomey, de la restitution des observations de stage et du ciblage de la problématique. Quant au deuxième, il aborde le cadre théorique et méthodologie de l’étude, les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre pour une amélioration du système de communication interne à la préfecture.

CHAPITRE PREMIER :
**DE LA PRESENTATION DE LA
PREFECTURE D'ABOMEY AU CIBLAGE
DE LA PROBLEMATIQUE**

Ce chapitre est consacré, dans un premier temps à la présentation du cadre physique de l’étude et des observations de stage desquelles se dégagent les problématiques (Section 1). Dans un second temps, il y a lieu de cibler une problématique à partir des constats faits afin de déterminer la vision globale de sa résolution (Section 2).

Section 1 : Présentation de la Préfecture d’Abomey et restitution des observations de stage

Nous présentons d’abord la Préfecture d’Abomey et nous dressons l’état des lieux à partir de nos observations de stage.

Paragraphe 1 : Présentation de la Préfecture d’Abomey

La Préfecture d’Abomey est présentée à travers son fonctionnement par rapport à ses attributions et à son organisation.

Elle est l’une des structures de l’administration départementale en République du Bénin. Située dans le département du Zou et plus précisément dans la commune dont elle porte le nom, la préfecture d’Abomey est l’un des six binômes de l’administration départementale du territoire national².

L’histoire de la Préfecture d’Abomey, comme celle des cinq autres remonte à la période coloniale. Le décret n° 226/PCM/MI du 15 décembre 1959 a institué six régions dirigées par un représentant du gouvernement qui prend le titre de délégué régional. Dès lors, les actuels départements du Zou et des Collines correspondent à la région “centre”. L’accession du Bénin à l’indépendance favorisa une réforme administrative à la faveur de laquelle, les

²La loi 97-028 du 15 janvier 1999 a identifié 12 départements mais qui sont regroupés en 6. De ce fait, il existe en plus des départements Zou -Collines, les départements de l’Alibori-Borgou (Préfecture de Parakou), Atacora-Donga(Préfecture de Natitingou), Atlantique-littoral (Préfecture de Cotonou), Mono-Couffo (Préfecture de Lokossa), Ouémé- Plateau (Préfecture de Porto-Novo)

régions ont été subdivisées en cercles placés sous l’autorité d’un commandant de cercle. Cette réforme initiée par le décret n°291/PCM/MI du 21 octobre 1960 qui fut complété par celui n°292/PCM/MI du 21 octobre 1960, a transformé les cercles en sous-préfectures et les régions en départements.

Sous le régime révolutionnaire, les départements ont reçu la nouvelle appellation de province avant de retrouver leur précédente dénomination à l’avènement du renouveau démocratique. Cette nouvelle dénomination leur est consacrée par la loi 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l’administration territoriale de la République du Bénin. Le Département du Zou devint dès lors la Préfecture des Départements du Zou et des Collines.

La Préfecture d’Abomey couvre deux départements (le Zou et les Collines) et quinze communes à savoir : Abomey, Agbangnizoun, Bohicon, Covè, Djidja, Ouinhi, Za-Kpota, Zagnanado et Zogbodomey pour le Zou ; Bantè, Dassa, Savè, Savalou, Ouessè, Glazoué pour les Collines.

I- Mission, attributions et organisation de la Préfecture d’Abomey

Il est abordé dans cette partie successivement les missions, attributions et organisation de la Préfecture d’Abomey puis son fonctionnement à travers ses activités et ses ressources.

a) Mission et attributions

La Préfecture d’Abomey partage la même mission que les autres prévus par la loi dans le ressort de son territoire. La mission de représentation de l’État y est globalement assurée. À ce titre, elle est chargée :

- d’assurer l’administration des services déconcentrés de l’Etat aussi bien au niveau départemental que communal et municipal ;

- de coordonner l'exécution du programme d'Action du Gouvernement au niveau départemental ;
- d'assurer la libre administration des communes des départements du Zou et des Collines ;
- de participer à la promotion de la bonne gouvernance aussi bien au niveau départemental que communal et municipal et
- de veiller à la mise en œuvre des politiques sectorielles de l'État.

Suivant les dispositions de la loi 97-028 du 15 janvier 1999, à la tête de la Préfecture, est nommé un Préfet qui a pour missions principales de veiller à la mise en œuvre de la politique de la nation, déterminée et conduite par le Chef du gouvernement ; à l'application des lois et règlements ; d'apporter son concours à l'exécution des décisions judiciaires; de prendre par voies réglementaires les mesures propres à assurer la police, le maintien de l'ordre public et la protection civile. Aussi assure-t-il la coordination des services déconcentrés des administrations civiles de l'État dans les départements sous l'autorité des ministres concernés, à l'exception des organes judiciaires, des receveurs départementaux des finances dans leur fonction de comptable public et délégué du contrôleur financier en matière de contrôle des finances de l'État.

Par ailleurs, il ordonne l'ensemble des crédits délégués de sa zone de compétence. Le Préfet est également chargé de la tutelle des collectivités territoriales décentralisées ; l'installation des conseils communaux ou municipaux ; la mise en œuvre des projets à caractère départemental ; la supervision, l'harmonisation et le contrôle de toutes les activités des services techniques déconcentrés du département.

Pour accomplir sa mission, il est institué sous sa présidence deux principaux organes à savoir :

- la Conférence Administrative Départementale (CAD), qui est une instance « de proposition, de mise en cohérence et de suivi des actions et activités des structures déconcentrées de l'Etat au niveau des Départements » ;
- le Conseil Départemental de Concertation et de la Coordination (CDCC) qui est un organe consultatif offrant un cadre formel de concertation entre l'Etat, les Communes et la Société Civile. Il est axé sur le développement régional et local, la politique d'équipement et la mise en cohérence des Plans de Développement Communal avec les programmes nationaux.

Outre ces organes, il y existe les comités spéciaux de gestion de la décentralisation qui regroupent le comité départemental de contrôle de légalité et le comité technique d'étude et d'approbation des actes budgétaires.

Il faut préciser que l'article 5 de la loi ci-dessus citée dispense la préfecture de la jouissance de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle est donc une structure qui assure la continuité des missions du Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire (MGLAAT) au niveau déconcentré en particulier et du gouvernement.

b) Organisation

L'organisation de la préfecture est régie par du décret n°2002-376 du 22 août 2002 portant organisation et fonctionnement de l'administration départementale. Selon les articles 3 et 4 dudit décret, le Préfet est assisté dans ses missions d'un Secrétaire Général, de deux Chargés de Missions, d'un haut

fonctionnaire en matière de sécurité dans les communes à statut particulier et des responsables des services et organismes déconcentrés de l'Etat. La Préfecture d'Abomey comprend les services ci-après :

- le Service des Affaires Générales (SAG);
- le Service des Affaires Financières (SAF);
- le Service de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (SPAT);
- le Service du Contentieux et de la Coopération Décentralisée (STCCD) ;
- le Service des Transmissions (ST);
- le Service des Chiffres (SC);
- le Service de la Communication, des Archives et de la Documentation (SCAD) et
- le Secrétariat Administratif (SA).

Ces différents services, subdivisés en divisions sont présentés de façon succincte conformément à l'arrêté n°4/047/PDZ/SG-SAG du 12 mai 2005 portant création, attributions, organisation et fonctionnement des services de la Préfecture d'Abomey. Toutefois, le SAG qui est le service dans lequel nous avons effectué notre stage est plus amplement présenté. Tous ces services sont présentés conformément à l'organigramme en annexe n°1.

⇒ ***Le Service des Affaires Générales***

Le SAG a pour attributions l'administration générale et la réglementation ; la gestion des affaires sociales, culturelles, sportives et religieuses et la gestion des ressources humaines.

Il comprend 3 divisions :

- la **division administration générale et réglementation** s'occupe de l'Etat Civil et du bureau militaire (centralisation des dossiers de permis d'importation et de détention d'armes à feu) ;
- la **division des affaires sociales, culturelles, sportives et religieuses** est chargée de l'organisation et de la coordination des activités religieuses, socioculturelles éducatives sanitaires et sportives au niveau des départements, de la promotion sociale et de la protection civile, de l'enregistrement des ONG et associations, la coordination des activités du Comité Départemental de lutte contre le SIDA
- la **division gestion des ressources humaines** assure le recrutement, la formation professionnelle et le suivi de la carrière du personnel.

⇒ **Le Service des Affaires Financières**

Le SAF s'occupe des questions relatives à la prévision, l'exécution et le suivi du budget de la préfecture, au matériel et à l'informatique.

⇒ **Le Service de la Planification et de l'Aménagement du Territoire**

Le SPAT est chargé de la gestion de la statistique et de l'économie, des domaines, du développement départemental, de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets, de la coordination et au suivi des plans communaux d'aménagement et de développement local de la gestion des domaines.

⇒ **Le Service de la Tutelle, du Contentieux et de la Coopération Décentralisée**

Le STCCD s'occupe des questions relatives à l'exercice des compétences des communes ; au contrôle de légalité des actes communaux et au contentieux ; à l'assistance- conseil aux communes ; à l'intercommunalité, aux relations avec les ONG et les acteurs de la coopération décentralisée.

⇒ **Le Service des Transmissions**

Le ST a pour attributions les communications radiophoniques, téléphoniques, électroniques, la maintenance des installations et la formation du personnel de transmission.

⇒ **Le Service des Chiffres**

Le SC est chargé de la réception, du décodage, du codage et de la transmission des messages secrets confidentiels à l'arrivée et au départ.

⇒ **Le Service de la Communication, des Archives et de la Documentation**

Le SCAD s'occupe des questions relatives aux relations publiques, à l'information, à la communication, à l'archivage des dossiers et la documentation.

⇒ **Le Secrétariat Administratif**

Le SA est chargé de l'enregistrement, la saisie et de l'expédition du courrier administratif.

⇒ **Le Secrétariat particulier**

Il est rattaché directement au Préfet des départements. Il s'occupe de l'enregistrement, de l'expédition du courrier administratif confidentiel de tous les services de la préfecture et de l'exécution de toutes les tâches à lui confiées par le Préfet.

Il faut signaler la création de la **Cellule Départementale de Passations des Marchés Publics (CDPMP)**, un service consacré par l'arrêté préfectoral n°4/238/PDZ-C/SG du 03 décembre 2008 au sein de la préfecture mais qui ne figure pas dans l'AOF.

II- Fonctionnement de la Préfecture d'Abomey

Cette partie est consacrée aux ressources d'une part et aux activités de la préfecture d'autre part.

a) Les ressources

Les ressources à la Préfecture d'Abomey sont de trois ordres : financier, humain et matériel.

Les *ressources financières* proviennent du budget national sous forme de crédits délégués et de subventions et servent au paiement des salaires et accessoires, à l'achat des matériels de bureau et aux dépenses générales de la structure. La préfecture bénéficie également des appuis techniques et financiers de certains partenaires tels que le Programme d'appui à la Décentralisation et au Développement Communal/ Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (PDDC/GIZ), la coopération Bénin-Union Européenne, l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) et autres. Par ailleurs, les fonds issus de l'établissement de la Carte Nationale d'Identité (CNI) et de l'enregistrement des ONG lui servent aussi de ressources financières.

En ce qui concerne les *ressources humaines* de la Préfecture d'Abomey, on y distingue trois types d'agents : les Agents Permanents de l'Etat (APE), les Agents Contractuels de l'Etat (ACE) et les ex-Agents des Collectivités Locales (ex-ACL). Le personnel se répartit suivant le niveau de qualification professionnelle en cinq catégories socioprofessionnelles allant de A à E comme regroupées dans le tableau suivant et ces catégories sont caractérisées par des échelles et des échelons différents. Ce sont :

- les cadres A, dont les emplois correspondent aux fonctions de direction, de conception ou de contrôle ;

- les agents de maîtrise (B et C), dont les emplois correspondent aux fonctions d'application à un haut niveau et aux tâches spécialisées et enfin
- les agents d'exécution pour les catégories D et E,

L'effectif du personnel est évalué en septembre 2013 à soixante-cinq (65) agents, tous corps et toutes catégories confondus.

Tableau n° 1: Répartition du personnel administratif de la Préfecture d'Abomey

Statuts	Catégories					Total	Pourcentage
	A	B	C	D	E		
APE	6	3	1	1	-	11	16,92%
ACE	-	1	-	-	-	1	1,54%
ex-ACL	1	4	16	22	10	53	81,54%
Total	7	8	17	23	10	65	100%
Pourcentage	10,77%	12,31%	26,15%	35,39%	15,38%	100%	

Source : Données de la Préfecture (SAG)

NB : N'ont pas été pris en compte dans ce tableau, les gens de maison (jardinier, planton, cuisinière du SG et du Préfet) au nombre de six (6) dont trois (3) occupent des postes administratifs à la Préfecture ; les stagiaires du PDDC/GIZ et de l'ANPE au nombre de quatre (4) et un (1) agent dont le statut est inconnu.

Les *ressources matérielles*, quant à elles, prennent en compte, les équipements et les infrastructures : les bâtiments administratifs, les motos, les véhicules etc.

b) Les activités de la Préfecture d'Abomey

Les activités menées sont celles dévolues au Préfet et aux différents services de la préfecture par les textes de lois de la réforme territoriale de janvier 1999. Ces activités peuvent être réparties en trois grandes catégories :

*** les activités d'administration générale :** Elles consistent à traiter et exécuter les instructions venant des autorités centrales et à rendre compte à celles-ci de tout ce qui se passe dans les départements dans les domaines politique, économique, administratif et socioculturel ;

*** les activités de coordination des services déconcentrés de l'Etat :**

Pour les activités menées dans le cadre de l'exercice de leurs compétences respectives, les structures déconcentrées de l'Etat, implantées dans les départements sont contrôlées par le Préfet. L'objectif ici est d'assurer l'efficacité de l'action publique afin de rendre des services de qualité aux populations ;

*** les activités liées au contrôle de Tutelle :** Le Préfet en sa qualité d'autorité de tutelle des communes de sa juridiction, exerce des fonctions d'assistance et de conseils aux communes et veille à la légalité des actes que prennent les autorités communales

En dehors des activités énumérées, on peut citer entre autres, l'enregistrement des associations et ONG ainsi que l'établissement des Cartes Nationales d'Identité aux citoyens.

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

Ce paragraphe met en relief les constats faits durant le stage sur les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) constatées et la synthèse de l'état des lieux.

I- Les pratiques de la gestion des ressources humaines

Les observations faites se rapportent aux activités de la GRH, qui concernent :

- la formation,
- la notation du personnel,
- la description de poste,
- la communication interne ;
- la gestion administrative.

a) la formation

La formation est un ensemble de méthodes et techniques visant à faire acquérir à un groupe de salariés (ou à une personne), des connaissances (savoir), des compétences et habiletés (savoir-faire), des comportements et attitudes (savoir-être) afin de les rendre aptes à exercer des fonctions manuelles et/ou intellectuelles pour créer des richesses pour une collectivité ou une entreprise dont ils bénéficieront. C'est un moyen pour l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à une évolution technologique ou professionnelle, à la consolidation de l'existant ou à un besoin de développement futur.

Nous aborderons cette pratique de GRH par rapport aux différentes phases de sa gestion.

▪ **La politique de formation**

La politique de formation est un document dans lequel on trouve la volonté exprimée par la direction générale et engageant toute l'entreprise en matière de formation. Elle porte sur tous les axes essentiels qui vont orienter les décisions et la gestion de la formation. Les politiques favorisent l'introduction et le maintien d'un certain degré de cohérence au plan de la

coordination des décisions et des actions de façon à éviter le favoritisme ou l’arbitraire au plan de l’exercice des droits et des prérogatives de direction.

Notre constat sur les lieux de stage révèle que la Préfecture d’Abomey dispose d’un cadre organique dans lequel sont décrites les grandes lignes en matière de formation et de développement du personnel administratif pouvant favoriser l’élaboration du plan de formation.

On conclut à l’existence d’un document écrit de politique de formation.

▪ ***Le plan de formation***

Le plan de formation est la traduction formalisée de la politique de formation de l’organisation et structure de manière qualitative et quantitative les projets de formation destinés aux travailleurs. Il représente l’ensemble des actions de formation décidées par l’employeur en fonction des objectifs économiques, technologiques et sociaux de l’entreprise et dans un cadre budgétaire défini.

A la Préfecture d’Abomey, l’organisation de la pratique de formation est mise en œuvre par la Directions des Ressources Humaines du Ministère de tutelle. Dans ce cadre, elle initie des actions de formation à l’attention du personnel de la Préfecture. Durant notre stage, nous avons constaté qu’il existe **un plan de formation³ élaboré sur la base du cadre organique du MDGLAAT** et qui comporte quinze (15) actions de formation dont une seule a été réalisée et concerne le domaine du secrétariat de direction. Ce qui montre **l’exécution partielle du plan de formation.**

En dehors de ces actions de formation programmées par le MDGLAAT, la Préfecture même n’élabore aucun plan de formation. On observe seulement

³ L’audit a été réalisé par le cabinet GECA-Prospectives et organisé par le MDGLAAT en date d’octobre 2010 avec l’appui de la coopération technique allemande et la participation financière de la délégation de l’Union européenne dans la mise en œuvre du Programme d’appui à la Développement Communal (PDDC/GIZ)

l'organisation périodique des formations qualifiantes de courtes durées soit deux (2) semaines au maximum par les partenaires techniques et financiers au développement local dans le but de renforcer les capacités des agents préfectoraux.

A la Préfecture d'Abomey, dès que l'annonce de formation qualifiante est envoyée, le Préfet ou le SG traite le courrier et l'affecte au service concerné avec mention des noms des agents concernés sans l'avis de leur hiérarchie immédiate sur la pertinence de la formation. Les supérieurs hiérarchiques prétendent que n'étant pas associés à la décision de mise en formation de leur agent, il n'est pas de leur ressort de les évaluer. Ceci révèle **un mécanisme non efficace de choix des candidats aux formations qualifiantes**.

▪ ***L'évaluation de la formation***

L'évaluation des actions de formation est une activité post-formation qui permet de faire le point sur les notions et les pratiques enseignées aux apprenants en vue d'apprécier le seuil d'appropriation et au besoin d'identifier les actions correctrices pour la période à venir. Elle permet de vérifier si les objectifs fixés en organisant la formation sont atteints.

En la matière, aucun mécanisme du genre n'existe à la préfecture d'Abomey. Il en est de même en ce qui concerne les formations qualifiantes pour lesquelles aucun mécanisme de suivi et évaluation des actions de formation n'existe malgré le budget important que les partenaires techniques et financiers consentent dans ce type de formation.

Nous en déduisons une absence d'évaluation des actions de formation organisées.

Conclusion partielle : **Pratique de formation peu pertinente à la Préfecture d'Abomey.**

b) La notation du personnel

La notation est une méthode d’appréciation qui permet d’évaluer la contribution de l’agent à l’atteinte des objectifs de l’organisation.

Elle est abordée du point de vue de la procédure et des critères de base d’attribution de la note.

▪ *Du point de vue de la procédure*

Le système de notation des agents de l’Etat est prévu par les articles 52 et suivants de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l’Etat et les articles 70 et suivants du décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d’emploi des agents contractuels de l’Etat.

Aux termes de ces dispositions : « Tout agent permanent de l’Etat en activité ou en détachement fait l’objet chaque année à partir du 15 août, d’une appréciation exprimant sa valeur professionnelle dans l’emploi occupé et son aptitude à exercer l’emploi du grade supérieur ».

La notation est faite annuellement sur un imprimé appelé «bulletin individuel de notes ». A la Préfecture d’Abomey, les bulletins de notes remplis sont soumis à la l’appréciation du SG avec la proposition de note du supérieur hiérarchique immédiat. Ce dernier procède à nouveau à une notation et transmet les bulletins au Préfet qui peut confirmer ou infirmer l’appréciation du SG. Il faut dire que la note donnée par le Préfet a une place prépondérante car c’est elle qui est retenue pour l’appréciation finale de l’agent. La note retenue est communiquée à l’agent pour lui faire savoir ses atouts et ses insuffisances, aux fins de l’amélioration de ses performances et de son comportement.

Mais il faut souligner que dans la pratique, les agents ne sont pas notés chaque année comme le recommande la procédure. Il faut attendre l’approche

des échéances des avancements d'échelon et/ou de grade pour voir les agents remplir leurs bulletins des années antérieures. Les agents ne sont donc pas notés chaque année et ceci atteste du désintérêt du personnel face au système de notation.

Il en découle le non-respect de la procédure en matière de notation annuelle du personnel.

▪ Du point de vue des critères

La notation permet l'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un certain nombre de critères relatifs :

- à la capacité de tenue du poste ;
- aux comportements ;
- aux qualités de l'agent ;
- aux résultats obtenus et
- à la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.

Ainsi définie, la notation comporte deux éléments que sont la note une note chiffrée de 0 à 20 et une appréciation littérale.

Ces critères ci-dessus énumérés ne sont pas assortis d'indicateurs quantifiables et ne permettent pas de mesurer avec précision la contribution de chaque agent à l'atteinte des objectifs de l'organisation. En conséquence, les supérieurs hiérarchiques, à la Préfecture d'Abomey attribuent des notes qui ne sont pas toujours en phase avec la réalité ou les mérites des agents et sont certainement influencés par la nature des rapports qui les lient à leurs agents. Les notes ne sont donc pas attribuées sur la base de critères assortis d'indicateurs précis et mesurables.

Il en ressort l'absence de critères de notation des agents assortis d'indicateurs précis et mesurables.

Conclusion partielle : **Notation du personnel non pertinente des RH**

c) La description de poste

La description de poste, une pratique de base de la gestion des ressources humaines, consiste à énumérer les principales tâches et responsabilités associées à un poste. L'outil qui en découle est la fiche de poste : il est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions et les tâches d'un poste, ainsi que le profil exigé pour tenir un poste.

La fiche de poste est un instrument de gestion qui permet au superviseur de fixer les objectifs au collaborateur pour qui elle représente un instrument de travail.

A la Préfecture d'Abomey, l'existence des fiches de poste est consacrée par **le référentiel des emplois et des postes des Préfectures** suite à l'audit organisationnel du MGLAAT et des Préfectures réalisé par le cabinet GECA-Prospectives en octobre 2010. Ce référentiel fut actualisé en 2012.

Bien que les fiches de poste existent, nous avons remarqué qu'au niveau de chaque emploi occupé, elles ne sont pas disponibles puisqu'elles sont rangées et gardées dans les placards. **Il en résulte des nominations à des emplois qui ne tiennent pas compte des exigences du poste ou de l'emploi.**

L'existence des fiches de poste influence énormément la fixation des objectifs au personnel de l'organisation.

En effet, un objectif est un énoncé de résultat dans un délai et dans une proportion donnée. Pour qu'il serve de guide et de point de repère dans

l'accomplissement du travail, il doit être fixé par rapport à chacune des responsabilités du collaborateur contenues dans les fiches de poste.

Dans la pratique, à la Préfecture d'Abomey, la fixation d'objectifs se résume à la notification des lettres de mission qui décrivent sommairement les activités liées aux postes de chef de service au regard des plans de travail annuel (PTA). La conséquence directe en est que la plupart des agents ne maîtrisent pas les tâches qui leur incombent. Ils viennent au service sans savoir ce qu'ils devraient réellement faire et, c'est une fois arrivé, sur les lieux du travail que le supérieur hiérarchique leur confie des tâches qu'il juge utile de leur confier. Il en résulte **l'absence de pratique de fixation d'objectifs aux agents**.

Conclusion partielle : **Non utilisation des fiches de postes**

d) La communication interne

La communication interne désigne la circulation de l'information au sein de l'organisation. C'est dans le même sens que **Magali BOURSIER (2006)** affirme qu' « elle permet de faire circuler l'information nécessaire à la vie de l'organisation et à la réalisation de ses objectifs ». Les supports favorisant la communication au sein de l'organisation sont soit oraux, soit écrits ou électroniques. Nous abordons la communication interne sous l'angle des supports oraux et écrits de communication, la circulation de l'information à l'interne et traitements des documents administratifs.

▪ Les supports oraux et écrits de communication

Pour les supports oraux, les réunions occupent une place prépondérante dans l'étude et l'échange des informations d'une organisation. Elles constituent un moyen de partager, au sein d'un groupe de personnes, un

même niveau de connaissances et d'informations sur un sujet ou un problème et de prendre des décisions collectives.

A la Préfecture d'Abomey, la réunion dénommée « réunion du CODIR» est une forme de réunion qui se tient de façon hebdomadaire notamment tous les lundis matin. Elle nécessite la participation sous la direction du Préfet, des différents chefs de services, les CM, du SG de la Préfecture et des SG des syndicats de la Préfecture. Cette réunion offre un cadre où les questions touchant à la vie de l'organisation et les activités de l'organisation sont débattues. Nous avons observé que les réunions du CODIR se tiennent compte tenue de la disponibilité du Préfet et qu'à l'issue de ces réunions, le personnel n'est pas tenu informé des décisions qui en résultent par la hiérarchie. Il y a donc une mauvaise pratique de la tenue des CODIR.

Les réunions d'information, de leur côté, ont pour objet le développement du personnel, l'information sur le déroulement des activités des autres membres de l'organisation etc.

A la Préfecture d'Abomey, les réunions se traduisent par les séances de travail entre les Chefs de Service et leurs agents d'une part et les assemblées générales d'autre part. Elles sont rarissimes et sont caractérisées par l'absence des agents. En effet, le peu d'intérêt que portent les dirigeants à l'importance de la tenue des réunions et la mauvaise ambiance entre les agents constituent la base de cette situation. Dans le cas où lesdites réunions sont organisées, elles finissent par des incompréhensions. Les réunions de coordination sont donc moins fréquentes.

Les supports écrits, en ce qui les concerne, sont des types de documents écrits à usage interne et les plus utilisés à la préfecture. Ils constituent la majorité des documents administratifs qui favorisent la circulation de

l’information. Il s’agit de la note d’information, de synthèse, de service, le rapport, le procès-verbal, le compte rendu, le manuel de procédures, toutes formes de lettres de notification destinées aux individus, la circulaire et autres.

Le MDGLAAT a mis à la disposition de la préfecture, en juin 2008, **trois(3) tomes du manuel de procédures des préfectures**⁴ dans le but d’offrir un outil performant de la réforme de l’administration territoriale. Toutefois, l’existence de ce manuel de procédures n’est connue que de quelques agents de la structure. En fait, cette situation tient beaucoup plus de l’inexistence d’une vulgarisation structurée opérationnelle et spécifique à la Préfecture d’Abomey que de la volonté des agents d’ignorer les procédures édictées dans les manuels. Il ressort de ce développement que sur le plan oral et écrit, **les outils de communication interne disponibles sont faiblement utilisés.**

Par ailleurs, seuls les bureaux du SG, du SP, des CM et du Préfet sont dotés d’un téléphone. Le réseau de la téléphonie pouvant avantager l’utilisation de l’interphone n’existe pas à la Préfecture d’Abomey et ce depuis 2009. Les agents utilisent leurs portables en cas de besoin pour d’éventuelles informations concernant leur service et leurs activités.

Il faut souligner qu’en dépit de la très grande souplesse et de l’interactivité qu’ils offrent, les outils que constituent **les nouvelles techniques de communications sont quasiment inexistantes** à la Préfecture d’Abomey. Par exemple, l’installation du réseau Internet existe mais la connexion fait défaut depuis 2009 à cause du non paiement des frais d’abonnement par les dirigeants au prestataire. Tout ceci réduit la marge de manœuvre du personnel en matière d’information et de recherche pouvant leur permettre d’étendre

Manuel de procédures des Préfectures, Tome I : Organisation et procédures administratives générales

Manuel de procédures des Préfectures, Tome II : Gestion des ressources humaines

Manuel de procédures des Préfectures, Tome III : Procédures de gestion budgétaire, comptable et du matériel.

leurs potentialités communicationnelles et d’échanger des informations pouvant contribuer à l’amélioration de leur prestation. Il y a donc **une absence de connexion Internet.**

▪ ***La circulation de l’information à l’interne***

L’état des lieux sur la communication interne a permis de constater qu’en matière de circulation de l’information, la communication descendante est plus pratiquée à la Préfecture d’Abomey. Les informations proviennent d’une façon générale de l’autorité vers les agents qui ne sont là que pour exécuter les instructions du chef.

De plus, les agents dénoncent l’accès difficile à l’information car elle prend la plupart du temps une forme diffuse, elle est souvent transmise de bouche à oreille et circule par affinité entre agents. Du coup la rétention d’information se ressent à tous les niveaux. Ce qui engendre la distorsion d’informations et biaise le climat de travail par le développement des conflits interpersonnels. La rumeur est une réalité indiscutable dont la conséquence directe est le déficit de communication officielle à l’interne au sein de la Préfecture d’Abomey.

Quant à la communication ascendante, elle est presque inexistence car les autorités n’ont pratiquement pas le temps pour échanger avec le personnel. On relève dans ce cas plusieurs plaintes venant du représentant du personnel et des agents en général. **Il en découle une mauvaise circulation de l’information.**

▪ ***Traitement des documents administratifs***

Au niveau de toute administration publique, le délai de traitement des documents administratifs devrait être écourté le plus possible pour la bonne marche du service public. Nous avons constaté de façon générale que les

documents (courriers pour la plupart du temps) mettent du temps à être traités et signés par les autorités de la Préfecture. Les raisons invoquées sont liées à l'indisponibilité et à l'absence des responsables à divers niveaux de la hiérarchie préfectorale. **On déduit donc que les documents administratifs accusent un retard dans leur traitement.**

Conclusion partielle : **Système de communication interne peu satisfaisant.**

e) **La gestion administrative**

Cette activité est assurée par le SAG de la Préfecture. La division gestion des ressources humaines placée sous l'autorité du Chef de Service des Affaires Générales s'occupe de la gestion du personnel de la préfecture qui englobe la mise à jour du fichier du personnel, l'établissement de la situation des congés, des autorisations spéciales d'absence etc.

Les informations liées aux congés et autorisations d'absence font l'objet d'une mise à jour quotidienne dans un tableau de suivi conçu avec le logiciel Microsoft Excel.

Généralement, on observe que les réponses aux demandes de congés et d'absences viennent bien après les dates de prise de congé et d'absence. Souvent, les agents s'absentent et c'est à leur retour qu'on leur remet l'acte qui constate la jouissance de leur absence. On relève le **retard dans la délivrance des actes de congés et d'absence.**

Pour ce qui y est du dossier physique du personnel, **les agents disposent chacun d'un dossier** où les actes administratifs les concernant sont mises à jour. Il s'agit entre autres de la fiche de renseignements, de la copie de l'attestation de prise de service, d'un extrait d'acte de naissance, des bulletins de notes, des actes d'avancement, etc. Cependant, nous avons remarqué que tous les actes liés à chaque dossier n'y figurent pas car la mise à jour n'est pas

automatique et les informations concernant le personnel entre autres les décès, départs à la retraite, les suspensions, les détachements etc. sont imprécises car traitées manuellement. **Il n'existe donc pas d'outils modernes de traitement des données du personnel** à la Préfecture d'Abomey.

Il existe, par ailleurs, dans tous les services, un cahier de présence dans lequel est marquée l'heure d'arrivée de chaque agent. **Il y a le contrôle de présence et de ponctualité des agents.**

Conclusion partielle : **Gestion administrative peu performante.**

II- Inventaire des éléments de l'état des lieux

A cette étape, nous recenserons d'abord les atouts et les problèmes liés à la gestion des ressources humaines et procéderons ensuite au regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt dans un tableau afin de procéder au choix d'une problématique.

a) Inventaire des forces

Il ressort de l'exposé des constats faits, les forces et opportunités suivantes :

- existence d'un document écrit de politique de formation (cadre organique) ;
- existence du plan de formation ;
- existence des fiches de postes ;
- existence du référentiel des emplois et des compétences des préfectures ;
- existence de manuel de procédures ;
- existence des dossiers du personnel ;
- contrôle de présence et de ponctualité des agents.

b) Inventaire des faiblesses

Les faiblesses observées sont :

- mécanisme non efficace de choix des candidats aux formations qualifiantes ;
- exécution partielle du plan de formation ;
- non évaluation des actions de formation organisées ;
- non-respect de la procédure en matière de notation annuelle ;
- manque d'objectivité dans l'attribution des notes aux agents
- critères de notation non assortis d'indicateurs précis et mesurables;
- inadéquation profil/poste ;
- absence de pratique de fixation d'objectifs aux agents ;
- faible utilisation des outils de communication interne disponibles;
- absence de connexion internet ;
- mauvaise circulation de l'information ;
- retard dans le traitement des documents administratifs ;
- retard dans la délivrance des actes de congés et d'absence ;
- manque d'outils modernes de traitement des données du personnel.

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

N°	Centres d’intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Formation	<ul style="list-style-type: none"> - mécanisme non efficace de choix des candidats aux formations qualifiantes ; - exécution partielle du plan de formation ; - non évaluation des actions de formation organisées. 	Pratique de formation peu pertinente	Problématique de la mise en place d’une pratique de formation efficace
2	Notation	<ul style="list-style-type: none"> - non-respect de la procédure en matière de notation annuelle ; - manque d’objectivité dans l’attribution des notes aux agents - critères de notation non assortis d’indicateurs précis et mesurables. 	Notation du personnel non pertinente	Problématique de la mise en place d’un mécanisme de notation objective du personnel
3	Description de poste	<ul style="list-style-type: none"> - inadéquation profil/poste ; - absence de pratique de fixation d’objectifs aux agents. 	Non utilisation des fiches de postes	Problématique de l’utilisation des fiches de poste
4	Communication Interne	<ul style="list-style-type: none"> - faible utilisation des outils de communication interne. - absence de connexion internet ; - mauvaise circulation de l’information ; - retard dans le traitement des documents administratifs ; 	système de communication interne peu satisfaisant	Problématique de l’amélioration du système de communication interne
5	Gestion administrative	<ul style="list-style-type: none"> - retard dans la délivrance des actes de congés et d’absence ; - manque d’outils modernes de traitement des données du personnel. 	Gestion administrative peu performante	Problématique de l’amélioration de la gestion administrative

Source : Nos observations

La présentation du cadre institutionnel de l’étude et les observations de stage ainsi faites, il convient de cibler la problématique de notre étude.

Section 2 : Ciblage et séquences de résolution de la problématique

Toutes ces problématiques sont pertinentes mais ne pourront faire l’objet d’une analyse au cours de la présente étude. Une option s’avère alors indispensable avant de dégager la vision globale de résolution à adopter.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

I- Choix et justification de la problématique retenue

L’analyse des différents problèmes inventoriés au niveau de l’état des lieux montre que tous les centres d’intérêt représentent des problématiques auxquelles les dirigeants devront trouver des approches de solutions pour une amélioration de la gestion des ressources humaines de la préfecture. En effet, l’état des lieux nous a permis de mettre en évidence cinq (5) problématiques à savoir :

- la problématique de la mise en place d’une pratique de formation efficace ;
- la problématique de la mise en place d’un mécanisme de notation objective du personnel ;
- la problématique de l’utilisation des fiches de poste ;
- la problématique de l’amélioration du système de communication interne ;
- la problématique de l’amélioration de la gestion administrative du personnel.

Il s’agit des problématiques auxquelles la Préfecture d’Abomey, doit apporter des solutions en vue de la mise en œuvre effective et efficiente des actions de réforme pour une administration territoriale performante⁵.

⁵ Rapport de l’audit organisationnel du dispositif organisationnel de la préfecture d’Abomey Juin 2013, page 6.

Dans l'impossibilité de traiter les six problématiques à la fois, nous avons jugé opportun dans le cadre de notre recherche d'opérer un choix sur lequel nos efforts seront concentrés. Il s'agit de la problématique relative à l'amélioration du système de communication interne. Les quatre autres problématiques qui ne sont pas moins importantes pourront déjà être en partie réglées si le système de communication interne à la Préfecture d'Abomey était bien géré. L'optimisation du système de communication interne va générer une amélioration sur toute la chaîne des meilleures pratiques des RH.

Selon **DETRIE et BROYES (2001)**, la fonction RH exige une poursuite des efforts au quotidien de sorte que les forces en présence recherchent l'atteinte des finalités de l'organisation. La communication interne y joue un rôle stratégique en ce sens qu'elle contribue simultanément au bon fonctionnement de l'organisation et à la satisfaction des attentes. Communiquer en interne, c'est aussi et surtout établir des relations de travail harmonieuses entre les ressources humaines. Ces relations passent par l'écoute réciproque, le dialogue, la considération et la reconnaissance.

Pour toute organisation la communication interne s'avère nécessaire. Elle est une pratique efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforcer la cohésion des équipes et stimuler la motivation, l'enthousiasme, l'efficacité et la capacité d'innovation des acteurs.

Pour des questions de performance de l'organisation et de bon climat social de nature à susciter des mouvements d'adhésion et de développer un sentiment d'appartenance dans le rang des agents, il faut reconnaître la nécessité pour une organisation de disposer d'un bon système de communication surtout en interne. Pour ce faire, la Préfecture d'Abomey dispose de divers services et organes qui, l'accompagnent surtout dans l'accomplissement des missions de tutelle, et d'assistance-conseil aux collectivités territoriales. Il importe d'offrir à ce dispositif

d'assistance des conditions adéquates pouvant lui permettre de répondre efficacement aux exigences de la déconcentration/décentralisation et d'obtenir de résultats satisfaisants. Or, la communication interne étant le premier outil qui met en commun les informations stratégiques, culturelles et opérationnelles afin de créer la cohésion, de renforcer l'efficacité de l'organisation, est défaillante à la Préfecture d'Abomey ; ce qui occasionne des dysfonctionnements au sein des services, affecte le rendement et la qualité de travail des prestations rendues par la préfecture.

Notre objectif en choisissant d'étudier cette problématique est non seulement d'appliquer les notions théoriques acquises en GRH au cours de notre formation, de montrer l'importance de la communication interne au sein de l'organisation mais aussi de suggérer les mesures appropriées pour l'amélioration du système de communication interne actuelle à la Préfecture d'Abomey. Pour ce faire, nous avons jugé bon d'orienter notre étude sur le sujet « **Contribution à l'amélioration du système de communication interne à la Préfecture d'Abomey** ».

II- Spécification de la problématique

Le choix de la problématique de la gestion optimale du système de communication interne de la Préfecture d'Abomey paraît judicieux puisque la communication interne développe et cultive un contexte où règnent la cohésion et la complémentarité entre les différentes unités organisationnelles. Selon **Philippe BEON** (1995) «les impacts d'une communication interne efficace les plus importants sont :

- la diffusion d'une information pertinente permettant à chacun de comprendre l'organisation, de s'adapter en permanence aux aléas, d'être autonome et efficace à son poste de travail ;

- l’échange, l’enrichissement réciproque, la coordination et l’interactivité entre personnes ou entités ;
- l’adhésion à une ambition, des valeurs, des projets communs et la solidarité de tous ».

Il est essentiel de bien communiquer au sein de l’organisation afin de bien gérer les ressources humaines, de mobiliser leurs compétences et d’obtenir l’adhésion de tout le personnel pour atteindre des objectifs communs. Les divers problèmes spécifiques recensés le clarifient. Pour ce faire, nous n’avons pas jugé utile d’établir une liste exhaustive de tous les problèmes spécifiques liés à cette problématique puisque nous nous contenterons d’asseoir notre étude sur les plus importants.

Pour ce qui est de la faible utilisation des outils de communication interne disponibles, notre étude portera sur la mauvaise pratique des CODIR, l’organisation moins fréquente des réunions de coordination et la non vulgarisation des manuels de procédures. Nous avons décidé d’écarter l’étude des autres outils. Ce choix prend en compte la faible importance que l’utilisation de ces outils reflètent par rapport aux autres problèmes au regard de la réalité de la préfecture.

En ce qui concerne l’absence de connexion Internet, nous ne nous sommes pas intéressés à ce problème car nous sommes persuadé que les dirigeants sont à pied d’œuvre pour la résolution imminente dudit problème.

La mauvaise circulation de l’information, quant à elle, se caractérise par sa circulation unidirectionnelle, du haut vers le bas.

Le dernier problème relevé est lié à la longue durée qu’observe le traitement des documents administratifs à la Préfecture d’Abomey.

En raison de l'état peu satisfaisant de la communication interne et de l'importance de sa résolution nous identifions trois (3) problèmes spécifiques à savoir :

- ✓ faible utilisation des outils de communication interne (**problème spécifique n°1**) ;
- ✓ mauvaise circulation de l'information (**problème spécifique n°2**);
- ✓ retard dans le traitement des informations (**problème spécifique n°3**).

Une fois les problèmes spécifiques retenus, il est important que nous présentions notre vision globale de résolution de cette problématique.

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de la problématique spécifiée

Après la formulation du sujet et la spécification de la problématique, il est indispensable de présenter notre vision globale de résolution de cette problématique et d'annoncer les étapes à suivre pour la résoudre.

I- Approche générique de résolution du problème général

La gestion de la communication globale de l'organisation est l'un des attributions essentielles de la GRH. Ainsi, les entreprises publiques ou privées doivent être capables de disposer d'un système efficace de communication à l'interne pour favoriser l'intégration, créer et entretenir un bon climat de travail de leur RH. C'est dans ce sens que **Jean Marie PERETTI (2006-2007)** affirme que la communication interne « accroît la capacité individuelle (...) l'interaction et le dynamisme de l'ensemble du personnel (...) le sentiment d'appartenance et la mobilisation de chacun ».

La communication interne est perçue comme un outil de management qui aide la hiérarchie à descendre l'information et à la faire remonter, explique les finalités

de l'organisation et sensibilise le personnel aux enjeux stratégiques. Pour ce faire, dans le but d'accroître sa performance, la préfecture doit améliorer son système de communication interne qui est présentement inefficace. Les responsables se doivent de bien s'organiser pour gérer les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation et les relations de travail existantes. Pour cela, nous nous appuyons sur une approche d'optimisation du système actuel de communication interne à la préfecture d'Abomey.

II- **Approche générique de résolution des problèmes spécifiques**

Le *problème spécifique n°1* est relatif à la faible utilisation des outils de communication interne. L'analyse et la résolution de ce problème font référence à la mise en place des dispositifs favorisant une prompt utilisation des outils de communication interne disponibles qui s'adaptent aux besoins pour faciliter la prise de décision efficace. Nous désignons l'utilisation de plus en plus fréquente des outils (canaux) qui constituent un vecteur de circulation de l'information et améliorent le degré d'échange et de collaboration entre les acteurs dans l'entreprise et, partant, impacter positivement l'efficacité du travail du personnel.

S'agissant du *problème spécifique n°2* relatif à la mauvaise circulation de l'information, il est à souligner que l'information désigne généralement l'élément de connaissance, traité et communiqué, susceptible d'être codé pour être conservé. Pour sa circulation dans l'entreprise, elle doit non seulement descendre, mais également remonter afin de pouvoir connaître son impact sur les salariés. L'information n'a plus donc pour seul but de se déployer le long d'un axe vertical, elle est de prime à bord, un instrument facilitant la transmission des ordres mais aussi favoriser le feed back et venant fluidifier les rouages de l'organisation. Ce qui engendra sans doute une redynamisation complète des actions communicationnelles et influencer l'instauration d'un bon climat social à la préfecture.

Ainsi, la résolution de ce problème passe par la mise en place d'un mécanisme d'informations qui favorise la bonne circulation dans tous les sens au sein de la préfecture.

En ce qui concerne le *problème spécifique n° 3* relatif au retard dans le traitement des documents administratifs, il convient de noter qu'une bonne communication interne passe par le traitement instantané de l'information par ricochet des documents que l'organisation exploite. Par conséquent, il est important pour les acteurs travaillant dans la même vision, de traiter et de partager des informations. C'est dire que la circulation de l'information demande le traitement rapide des supports dans lesquels elle est contenue d'une façon précise. La résolution de ce problème spécifique sera donc basée sur la prise de mesures visant à résorber la longue durée du traitement des documents administratifs par les responsables.

Il est à signaler que dans la mise en œuvre effective de la résolution de la problématique, le choix de la méthodologie et les résultats issus de la collecte des données sont susceptibles d'influencer la vision actuelle de résolution de la problématique.

La vision globale de résolution des différents problèmes exposés ci-dessus est concrétisée à travers une démarche de recherche structurée en onze (11) séquences comprenant :

- définition des objectifs de recherche ;
- identification des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques ;
- formulation des hypothèses de travail ;
- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de littérature ;
- choix de la méthodologie de l'étude ;
- analyses des données ;

- vérification des hypothèses ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions ;
- conditions de mise en œuvre des solutions.

Les séquences de résolutions ainsi précisées, nous présentons le cadre théorique, méthodologique de l'étude et les approches de solutions de l'étude.

CHAPITRE DEUXIEME :
**DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX
CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES
SOLUTIONS PROPOSEES**

Ce chapitre aborde d'une part le cadre théorique et méthodologique de l'étude (section 1), les enquêtes de vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des solutions proposées (section 2).

Section 1 : Cadre théorique de l'étude et méthodologie adoptée

Nous présentons ici les objectifs et les hypothèses que poursuit notre étude ainsi que l'exposé des contributions antérieures par une revue de littérature. Ensuite, nous élaborons le tableau de bord de l'étude. Puis nous procédons à l'exposé du choix de la méthodologie de cette étude, notamment les dimensions empiriques et les approches théoriques.

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature

Nous fixons les objectifs et formulons les hypothèses de l'étude à partir de l'identification des causes plausibles aux problèmes retenus.

I- Fixation des objectifs et formulation des hypothèses de l'étude

a) Objectifs de l'étude

Les objectifs seront fixés en fonction du problème général et des problèmes spécifiques.

- ***Objectif général***

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration du système de communication interne actuelle de la Préfecture d'Abomey.

- ***Objectifs spécifiques***

Pour atteindre l'objectif général, il est nécessaire de déterminer les objectifs spécifiques qui y sont liés. Ces objectifs spécifiques se déclinent comme suit :

N°1 : Mettre en évidence l'importance de l'utilisation des outils de communication disponibles ;

N°2 : proposer des mesures favorisant une bonne circulation de l'information ;

N°3 : suggérer la mise en place de mécanismes de traitement rapide des documents administratifs.

b) Formulation des hypothèses de l'étude

Les causes et hypothèses concernent essentiellement les niveaux spécifiques de l'analyse et sont par conséquent formulées à partir des problèmes spécifiques identifiés.

⇒ ***Causes supposées et hypothèses liées au problème spécifique N°1***

La faible utilisation des outils de communication disponibles peut être due à la méconnaissance de l'importance de l'utilisation des outils de communication par les dirigeants de la Préfecture d'Abomey.

En effet, l'existence des outils de communication permet de proposer un panel plus large d'informations aux employés, permettant à chacun de trouver l'information plus facilement, mais aussi d'avoir plusieurs méthodes de diffusion adaptées à diverses situations. Ainsi, les outils et techniques de communication deviennent très importants car ils servent de canaux pour la circulation de l'information ; ne pas les exploiter suppose la non perception de leur importance dans les actions communicationnelles de l'organisation. Il en résulte que la cause possible en l'espèce est la méconnaissance de l'utilité des outils de communication.

L'hypothèse formulée est « *la faible utilisation des outils de communication interne disponibles est due à la méconnaissance de l'importance de leur utilisation*» (**Hypothèse spécifique n°1**).

⇒ ***Causes supposées et hypothèses liées au problème spécifique N°2***

L'analyse du problème de la mauvaise circulation de l'information permet d'identifier deux causes possibles :

- la prédominance de la communication unidirectionnelle (descendante) ;
- la non utilisation des outils de communication disponibles.

La prédominance de la communication à sens unique ne favorise pas la bonne circulation de l'information. Elle ne favorise pas la mutualisation des données par une plus grande visibilité des informations facilitant ainsi l'utilisation de toutes les ressources humaines de l'organisation.

De plus, la circulation de l'information en un sens déteint sur l'état du climat social et le rend mauvais.

En fait, la communication interne améliore les échanges entre les personnes renforçant ainsi le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la satisfaction au travail par une convivialité plus grande. C'est dire que plus les relations professionnelles sont mises à mal, plus la communication interne de l'organisation est fragilisée et plus l'ambiance sociale est viciée ; ce qui entraîne les conflits interpersonnels. Cette cause nous paraît plausible et importante.

La deuxième cause relative à la non utilisation des outils de communication disponibles nous paraît moins importante puisque la résolution du premier problème spécifique la rendra d'office résolue.

A cette fin, nous avons émis l'hypothèse suivante : « *la prédominance de la communication descendante est à la base de la mauvaise circulation de l'information* »
(Hypothèse spécifique n°2).

⇒ ***Causes supposées et hypothèses liées au problème spécifique N°3***

Nous avons supposé comme causes étant à la base du problème spécifique n°3, l'indisponibilité et l'absence des responsables.

En effet, la forte occupation à d'autres tâches et la mobilité caractérisée par l'absence des responsables à divers niveaux de la hiérarchie préfectorale minent le traitement rapide des documents administratifs et empêche du coup, l'accélération du traitement de l'information. C'est donc une cause valable et probante qui mérite

d’être retenue pour la prise des mesures impactant le traitement des documents à temps.

C’est pourquoi l’hypothèse suivante est formulée : « *le retard dans le traitement des documents administratifs est dû à l’indisponibilité et à l’absence fréquente des responsables préfectoraux* » (**Hypothèse spécifique n°3**).

Nous faisons le point des problèmes, objectifs, causes et hypothèses dans un tableau synoptique avant de présenter l’état des connaissances sur le domaine en étude.

Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		<u>Problème général</u> Système de communication interne peu satisfaisant	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration du système de communication interne	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique1</u> Faible utilisation des outils communication interne	<u>Objectif spécifique 1</u> Mettre en évidence l'importance de l'utilisation des outils de communication disponibles	<u>Cause spécifique 1</u> Méconnaissance de l'importance de l'utilisation des outils de communication	<u>Hypothèse spécifique 1</u> la faible utilisation des outils de communication interne disponibles est due à la méconnaissance de l'importance de leur utilisation
	2	<u>Problème spécifique2</u> Mauvaise circulation de l'information	<u>Objectif spécifique 2</u> Proposer des mesures favorisant une bonne circulation de l'information	<u>Cause spécifique 2</u> Prédominance de la communication unidirectionnelle (descendante)	<u>Hypothèse spécifique 2</u> la prédominance de la communication unidirectionnelle (descendante) est à la base de la mauvaise circulation de l'information
	3	<u>Problème spécifique 3</u> Retard dans le traitement des documents administratifs	<u>Objectif spécifique 3</u> Suggérer la mise en place de mécanismes de traitement rapide des documents administratifs	<u>Cause spécifique 3</u> Indisponibilité et l'absence fréquente des responsables préfectoraux	<u>Hypothèse spécifique 3</u> le retard dans le traitement des documents administratifs est dû à l'indisponibilité et à l'absence fréquente des responsables préfectoraux

Source : Elaboré sur la base de l'état des lieux

II- Revue de littérature liée à la problématique choisie

L’exposé de cette partie permet de mettre en exergue, à travers des thématiques, le point des connaissances liées au problème général et celles relatives aux problèmes spécifiques en résolution et les approches théoriques de quelques auteurs par rapport à la problématique en étude. Toutefois, avant l’exposé des contributions sur les problèmes, il nous paraît judicieux d’apporter des précisions sur le concept de la communication interne.

a) Clarification du concept de la communication interne

Selon **Philippe DETRIE et Catherine MESLIN-BROYE (1995)**, au sein de l’organisation, la communication : « a pour rôle de donner du sens pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun ». Ils la définissent comme étant l’ensemble des principes d’actions, de démarches et de pratiques visant l’appropriation des finalités de l’entreprise pour chaque salarié, le développement de la cohésion interne et la facilitation du travail en commun. Pour eux, la communication interne a pour but de compenser la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein de l’organisation.

Dans ce sens, elle revêt une importance capitale pour le management et dans la performance des entreprises. Il convient ainsi de bien communiquer au sein de l’organisation afin de bien gérer ses ressources humaines, de mobiliser ses compétences et d’obtenir l’adhésion de tout son personnel pour atteindre ses objectifs communs.

Jean-Baptiste BRES (2011) trouve que la communication interne, d’une façon singulière, est le processus d’échanges d’informations, ou encore un processus pour la mise en commun d’informations et de connaissances. Elle a pour but de favoriser le dialogue et l’échange au sein même des équipes et ne

pas faire de l’entreprise un empilement de personnes mais un réseau de compétences.

Pour **Jean-Pierre CITEAU (2000)**, un bon système de communication interne favorise la compréhension, la confrontation, la circulation de l’information et la cohésion du groupe. Il sert à :

- diffuser auprès du personnel les orientations générales, les objectifs, les directives, les évènements de la vie de l’organisation et les résultats obtenus à tous les niveaux ;

- développer l’écoute du personnel de manière à recueillir les données nécessaires pour l’amélioration du climat social ;

- faciliter une dynamique des échanges entre les différents groupes et structures de l’organisation et

- construire une identité collective à travers la culture d’entreprise capable de susciter les mouvements d’adhésion et de développer un sentiment d’appartenance.

Dans le même ordre d’idées, **Jean-Marie PERETTI (2004)** aborde la communication interne en mettant en exergue son rôle de même que l’importance de sa mise en place dans l’organisation. Il affirme : « Nous réalisons que l’entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à informer et à faire participer ».

L’organisation doit donc accorder une place centrale à la communication interne parce que la structure, l’étendue et l’ampleur des activités des organisations sont presque entièrement déterminées par les techniques de communication.

Après avoir abordé la notion de la communication interne, il est question, dans la partie suivante, d’exposer les contributions doctrinales liées aux problèmes spécifiques à résoudre.

b) Contributions antérieures sur les problèmes spécifiques

× *Problème spécifique n°1 : faible utilisation des outils de communication disponibles*

Selon **France ST-HILAIRE (2005)**, les outils qui permettent d’engendrer la communication interne sont nombreux et variés. Les communications orales ou écrites sont autant de sources avec lesquelles il faut travailler pour communiquer. On retrouve dans le système de communication interne des dispositifs qui favorisent ainsi la circulation de l’information entre tous les membres d’une organisation.

Quant à **Jean-Marie PERETTI (2006-2007)**, il commence par faire un recensement des différents outils et supports utilisés dans une organisation qui doivent être adaptés à chaque type d’information. Il affirme que « l’utilisation des outils permettent l’accès à ... un ensemble d’information ... avec l’ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité » Il indique à cet effet que les réunions constituent des outils de base importants qui permettent une adaptation de l’information et une ébauche de la communication.

En ce qui concerne les réunions, **Jean Pierre CITEAU (2000)** précise qu’elles « favorisent l’information réciproque, la mobilisation et la socialisation des différentes unités de travail dans l’organisation ». Les réunions sont donc des moyens d’expression et d’échanges sur l’évolution du travail et le fonctionnement de l’organisation avec l’ensemble du personnel ; elles constituent un outil de gestion participative et objective.

L’objectif de la réunion est soit d’obtenir l’information, soit de prendre une ou plusieurs décisions. Pour qu’elles réussissent, **WESTHPHALEN (2005)** fait une proposition de modèle d’organisation de réunions (voir modèle en annexe n°4).

S’agissant du manuel de procédures, il est un outil qui établit et détaille, au niveau de chaque activité menée par une organisation, les étapes, les intervenants impliqués et les outils utilisés pour mener à bien celle-ci. C’est le fil conducteur des activités, soit le « comment faire » des activités de l’organisation et il fait partie des outils qui permettent d’identifier le circuit des responsabilités en matière de gestion administrative, comptable et financière, avec les statuts de l’organisation. L’objectif d’un manuel de procédures est d’aider les personnes qui participent à la vie de l’association à répondre aux situations et d’aider à la qualité et à la constance des prestations qu’offre l’organisation.

Driss M. BAAKIL et **Youness M. BOUTHIR (2012)** estiment que le manuel de procédures contribue à la bonne marche de l’organisation. Il représente une capitalisation des savoir-faire techniques et des expériences de mise en œuvre, dans un but à la fois organisationnel et didactique. Véritable mémoire de l’organisation, il s’impose comme le meilleur outil pour une formation rapide, et, à ce titre, apporte une garantie de continuité lors des mutations du personnel ; les procédures servent de point de départ pour la formation du personnel en phase d’intégration. Elles simplifient la tâche de l’encadrement en établissant une aide au dialogue au sein de l’organisation.

Somme toute, les outils de communication interne jouent un rôle très important dans le fonctionnement d’une entreprise. Ils permettent la prompte circulation de l’information. Cette situation évite des pertes de temps et agit remarquablement sur la performance de l’organisation.

× ***Problème spécifique n°2 : mauvaise circulation de l’information***

L’on s’accorde aujourd’hui à affirmer que l’information, c’est le pouvoir puisque l’individu informé devient apte à agir. L’information au sein de l’organisation doit alors faire l’objet d’un contrôle et d’une gestion rigoureuse. **Jean-Marie PERETTI (2006-2007)** et **Jean-Pierre CITEAU (2000)** ainsi que

plusieurs autres auteurs distinguent deux types de circulation de l'information à savoir :

- *L'information descendante* qui est l'information la plus pratiquée ; elle part du haut de la pyramide pour atteindre les échelons inférieurs en passant par de niveaux hiérarchiques donnés ou par des outils écrits diffusés. C'est un instrument de management qui peut être positif s'il est géré avec objectivité, et certainement mal ressenti, s'il est utilisé par la direction comme outil d'ordres et de pression. Cependant, même utilisée à bon escient, elle ne favorise pas l'implication des agents car le contact et le dialogue font défaut.

- *L'information ascendante* prend le chemin inverse ; elle part de la base des agents pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être suscitée (par une information descendante), spontanée ou se manifester sous forme de revendications ou de contestations. Son développement dans l'organisation répond à trois objectifs : enquêter, détecter, et stimuler.

D'autres auteurs comme **Philippe MOREL (2005)**, ont identifié un troisième type d'information, celle *interactive, mutuelle ou horizontale* qui se traduit par les échanges d'égal à égal entre différents services. Il n'y a ici aucune notion de hiérarchie. Ce troisième type de la communication interne découle de manière logique des deux autres, en ce sens qu'il les complète. L'information mutuelle est plus basée sur les relations qui créent les groupes informels au sein de l'organisation. Il est nécessaire de tenter la gestion des informations qui s'y échangent, car de là aussi peuvent naître des rumeurs.

L'information permet de disposer des données fiables et quasiment en temps réel qui de ce fait, accroît les capacités de l'organisation. Elle doit donc circuler dans tous les sens et à tous les niveaux.

Michel AUGENDRE (1998 p 76) souligne que« le premier constat fait très fréquemment dans les organisations est que les dispositifs d'informations

descendants, sont, en général, beaucoup plus organisés, formalisés, travaillés que les dispositifs de remontée d’information (les dispositifs d’expression du personnel à destination de la direction) » Il relève qu’au sein de la plupart des organisations, la communication interne se fait le plus souvent, sous forme centralisée et préconise a mise en réseau distribué afin que sa circulation puisse être efficace. Ce qui permet dès lors à chacun d’avoir le même niveau d’information que son collègue et diminue l’effet de hiérarchisation ou l’effet de centralisation des informations par un seul acteur de l’organisation.

Normalement, ce qui est vécu au niveau de la base devrait transiter par la voie hiérarchique et être parfaitement connu de la direction. Il est vrai que tous les lieux, tous les organismes, où s’instaurent les relations humaines seraient susceptibles de développer des rumeurs qui peuvent être considérées comme indices de crise, d’inconfort... Mais celles-ci ne doivent pas devenir le vecteur principal de communication. Dans la même optique, **Béatrice VACHER (1997)** déclare qu’ « en matière d’information et de communication en entreprise les responsabilités sont partagées : le personnel doit écouter, promouvoir des projets collectifs, coordonner et coopérer ». L’usage presque exclusif de la communication descendante dégrade donc le climat social au sein de l’entreprise.

Alex MUCCHIELLI (2001) abonde dans le même sens, en dressant un constat des conséquences que le dysfonctionnement de la communication interne peut engendrer. Il s’agit entre autres des surcharges d’informations à répercuter, de l’inattention de collaborateurs débordés, de l’inefficacité des outils d’information interne, de la circulation de rumeurs, de la valse des projets inutiles...

De ce fait, la prise en compte des ressources humaines est essentielle car elles deviennent un partenaire à part entière dont le rôle dans le développement

de l’entreprise, est reconnu comme majeur. La communication interne devrait absolument assurer un équilibre entre information descendante et ascendante et latérale si possible. Vecteur d’explication, d’éclairage, de visibilité des options prises par l’entreprise, la communication interne est un élément fondamental de régulation des relations d’intégration pour l’organisation.

× ***Problème Spécifique n°3 : retard dans le traitement des documents administratifs***

La communication interne fait également référence au traitement de l’information par les différents professionnels de l’organisation ; elle exige le traitement rapide de l’information en vue d’une application satisfaisante des décisions. Pour **France ST-HILAIRE (2005)**, une bonne communication rend l’information fluide et mieux acceptée si elle est vite traitée et emprunte les canaux adaptés. Ceci ne serait possible que lorsque les personnes habilitées à traiter l’information sont engagées à le faire. Toutefois, la lourdeur administrative et la lenteur des procédures décisionnelles constituent donc des embûches au dynamisme de la communication. Elles le sont plus encore au sein de l’administration publique où la discipline du travail du fonctionnaire est régi par les règles de déontologie administrative (**Paul LOKO LOKOSSOU, 2012**).

En fait, le principe de continuité auquel sont assujettis tous les agents publics prescrit la permanence du service public afin de satisfaire les besoins d’intérêt général. Les agents de l’Etat ont l’obligation d’exercer leur fonction de manière continue, d’être présents à leur poste dans le cadre d’une exécution loyale du travail administratif, d’être disponible, de respecter la durée légale du travail etc. C’est pour cette raison que des procédures d’acheminement des documents administratifs sont conçues et mise en œuvre.

Dans de nombreuses structures publiques, l’information arrive à ses destinataires en retard suite à une vitesse de traitement parfois trop lente, ce qui

souvent entraîne un déficit d'informations. Pour **Alex MUCCHIELLI (2001)**, l'organisation doit non seulement disposer des outils et supports permanents mais penser l'utilisation correcte des documents administratifs par les acteurs pour que l'information soit diffusée dans toute l'entreprise.

Marie-Hélène WESTPHALEN (2001) enseigne que les organisations qui facilitent le traitement rapide de l'information permettent :

- d'accélérer la circulation de l'information ;
- d'accroître la responsabilité des collaborateurs ;
- de faciliter la prise de décision rapide ;
- de renforcer la qualité du management par la pratique de la délégation.

Il est, de ce fait essentiel, de rendre l'information accessible aussi vite que possible à ses utilisateurs. L'information doit être vite ciblée, rapidement traitée et permettre une avancée vers la connaissance (**Dupuy E. et al, 1998**).

La communication interne n'est pas donc un outil pour manipuler les salariés mais un outil pour les aider dans l'approche de leur travail, Elle recherche l'appropriation des finalités pour le personnel, le développement de la cohésion interne.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Elle s'articule autour de la dimension empirique et des approches théoriques.

I- Dimension empirique

La dimension empirique met en exergue la méthode d'enquête envisagée à travers des outils de préparation et de réalisation des enquêtes, puis les outils de dépouillement et de présentation des données.

a) Objectif de la collecte de données

L’objectif poursuivi est de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre travail de recherche. Les données recueillies nous permettront de savoir si :

- la faible utilisation des outils de communication interne disponibles est due à la méconnaissance de l’importance de leur utilisation;
- la prédominance de la communication unidirectionnelle (descendante) est à la base de la mauvaise circulation de l’information ;
- le retard dans le traitement des documents administratifs est dû à l’indisponibilité et à l’absence fréquente des responsables préfectoraux.

b) Les méthodes de collecte de données

L’observation a été la première méthode que nous avons utilisée dès le début du déroulement de notre stage. Elle a consisté à regarder avec attention et étudier les êtres, les choses, les évènements afin d’en tirer des conclusions. Aussi, devons-nous souligner que la recherche documentaire a permis de consulter les documents nécessaires et disponibles relatifs à la gestion des RH et à la communication interne en particulier pour en faire leur synthèse.

Cette recherche a été effectuée à la bibliothèque Patrick VIEYRA de l’Ecole Nationale d’Administration et de Magistrature (ENAM), à la bibliothèque centrale du Campus d’Abomey-Calavi et à la division GRH de la préfecture. Par ailleurs, divers mémoires ont été explorés ainsi que des recherches faites sur internet. Ce qui a permis d’avoir accès à quelques articles traitant des problèmes spécifiques identifiés.

Enfin, référence a été faite à certains de nos cours reçus tout le long de notre formation en GRH à l’ENAM et à des ouvrages de personnes ressources.

L’opportunité de l’enquête, comme méthode de recherche, se justifie par la nécessité d’évaluer la justesse des hypothèses émises en vue d’expliquer les

problèmes spécifiques identifiés comme étant les manifestations du déséquilibre observé au niveau de la communication interne à la préfecture d’Abomey.

c) Les outils de collecte de données

Comme instruments de méthodes, nous avons utilisé la grille d’observation qui est un support papier sur lequel nous notons les observations. La fiche de lecture, nous a permis de noter les références et la substance des documents étudiés pour la conception de la revue de littérature en recherche documentaire. Le guide d’entretien et le questionnaire nous ont servi au niveau de l’enquête pour recueillir les données nécessaires aux analyses.

Le choix du guide d’entretien, adressé aux chefs de service et aux autorités (Préfet, SG, CM) de la préfecture a été opéré compte tenu de leur effectif peu élevé et dans la perspective d’obtenir de ceux-ci le maximum d’informations. Le questionnaire, quant à lui, est destiné aux chefs de service adjoints, chefs de divisions, agents et collaborateurs en raison de leur grand nombre. L’opportunité leur est alors offerte pour répondre aussi librement que possible aux questions dans l’anonymat.

d) Identification de la population de l’étude

Après l’élaboration du questionnaire et du guide d’entretien, nous avons identifié la population de notre étude. La population identifiée est constituée essentiellement du personnel de la Préfecture d’Abomey. L’effectif total de la population étant de soixante-cinq (65) agents, donc un effectif pas trop élevé, nous n’avons pas jugé utile de constituer un échantillon, l’enquête pouvant porter sur l’ensemble de l’effectif. Le questionnaire est conçu à l’endroit des chefs de service adjoints, des chefs de divisions et des agents soit cinquante-sept (57) personnes et le guide d’entretien est réalisé pour l’entrevue avec les responsables de la préfecture entre autres le Préfet, le SGD, les CM et les chefs de service soit huit (8) personnes.

e) **Techniques de dépouillement et présentation des données**

Les données recueillies suite à l’enquête sont dépouillées manuellement. Nous avons eu recours au tableur Excel pour le traitement des données numériques ; ce qui nous a permis de déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décision (50%) et tirer les conclusions qui s’imposent. Les résultats obtenus sont présentés sous forme de tableaux puis illustrés par des graphiques de secteurs au niveau de l’analyse.

La dimension empirique de la méthodologie étant connue, que retenir des approches théoriques ?

II- **Approches théoriques**

Les approches théoriques qui sont retenues pour analyser la problématique en étude sont celles retenues déjà dans la vision globale de résolution de la problématique. Aussi, sera t- il question ici d’exposer les approches théoriques retenues pour la résolution des trois problèmes spécifiques en nous référant à la revue de la littérature et présenter également les seuils de décisions des problèmes spécifiques.

a) **Choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques**

Les approches théoriques retenues pour la résolution du problème spécifique n°1 lié à la faible utilisation des outils de communication disponibles sont celles de Jean-Marie PERETTI (2006-2007), Jean Pierre CITEAU (2000) et de Driss M. BAAKIL et Youness M. BOUTHIR (2012). Les premiers évoquent l’importance de l’organisation des réunions au sein de l’organisation et les seconds montrent les biens fondés de l’utilisation du manuel de procédures comme outil de communication interne.

Le problème spécifique n°2 relatif à la mauvaise circulation de l’information pourra être résolu selon les approches théoriques de Philippe MOREL (2005) et de

Béatrice VACHER (1997) qui tous deux distinguent trois différents types de la circulation de l’information et insistent sur le privilège que détient l’information ascendante sur les autres types.

Pour résoudre le problème spécifique n°3 concernant le retard dans le traitement des documents administratifs et par ricochet de l’information, il faudra insister sur la mise en place d’un dispositif de traitement rapide des documents administratifs en l’occurrence une procédure formalisée interne qui pourra brider ce retard constaté au sein de l’administration préfectorale.

b) Seuil de décisions des problèmes spécifiques n°1, n°2 et n°3

Le seuil de décision pour la vérification des hypothèses supposées sera favorable aux causes qui auront réuni au moins 50% des enquêtés, soit la moitié de la population enquêtée.

Une fois, le cadre théorique de l’étude et la démarche méthodologique précisée, nous présentons des résultats de nos enquêtes puis vérifions les hypothèses avant d’aborder les approches de solutions.

Section 2 : Enquêtes, vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Il est question ici de présenter et d’analyser les données mobilisées afin de vérifier les hypothèses formulées et d’établir le diagnostic. Ensuite nous proposons des solutions en vue de résoudre les problèmes de communication interne rencontrés à la préfecture pour aboutir enfin à la mise en application de ces solutions.

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

Ce paragraphe prend en compte la présentation et l’analyse des données ainsi que la vérification des hypothèses émises et l’établissement du diagnostic de l’étude.

I- Présentation et analyse des données

Avant toute présentation et analyse des résultats de l’enquête, il importe de mentionner les difficultés auxquelles nous avons été confrontés lors de nos investigations. Il s’agit notamment de la réticence de certains enquêtés à nous donner les informations et de l’indisponibilité de certains supérieurs hiérarchiques, vue les responsabilités qui leur incombent. De plus, d’aucuns des enquêtés ont choisi délibérément de ne pas répondre à certaines questions ; ils rapportent leurs comportements à la non prise en compte de leurs opinions dans les décisions impactant la vie de l’organisation. Quant aux limites des données recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la véracité des informations collectées. Néanmoins, ces difficultés et limites n’affectent pas la fiabilité des données recueillies.

Il est important de souligner que sur les 57 questionnaires administrés, nous avons pu recouvrer 50 soit un taux de 88% compte tenu de l’indisponibilité des sept (7) autres agents. L’entrevue réalisée grâce à des rendez-vous avec les responsables concernés n’a pas été total non plus, nous n’avons pas pu rencontrer le SGD qui était absent toute la durée de notre enquête. Les informations recueillies du questionnaire sont présentées dans un tableau pendant que celles de l’entrevue sont consignées sous forme rédactionnelle.

L’enquête ainsi réalisée nous a permis de faire l’analyse des données compilées dans les tableaux et les graphiques ci-après :

a) Présentation et analyse des données recueillies sur la faible utilisation des outils de communication disponibles

⇒ *Point des données issues du questionnaire*

Ce problème a fait l’objet d’une question essentielle.

A la question « qu’est-ce qui justifierait la faible utilisation des outils de communication disponibles ? », les réponses ci-dessous ont été obtenues.

Tableau n°4 : Causes de la faible utilisation des outils de communication disponibles

Réponses Obtenues	Nombre	Pourcentage
La méconnaissance de l’importance	32	64%
Le manque de moyens	3	6%
La mauvaise volonté des responsables	5	10%
Total	50	100%

Source : Résultats de l’enquête

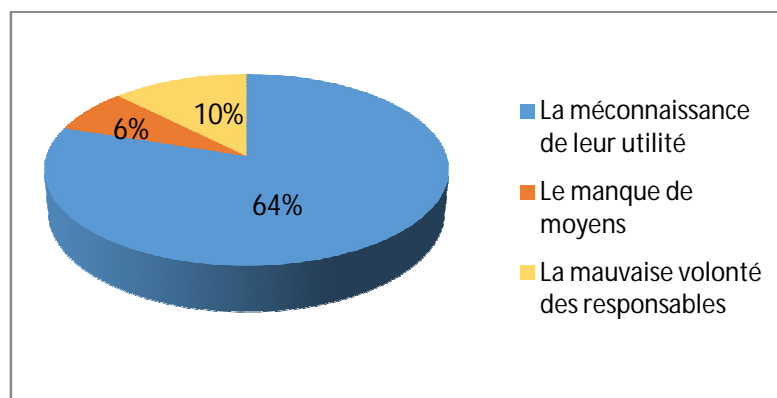
Il ressort des données de ce tableau que la majorité des enquêtés (64%) ont opté pour la méconnaissance de l’importance des outils de communication interne disponibles, une minorité (6%) ont indexé le manque de moyens alors que (10%) ont identifié la mauvaise volonté des responsables comme cause de ce problème.

⇒ *Point des données issues de l’entrevue*

A cette question, nous nous sommes aperçu que tous les chefs de service et l’un des CM ont trouvé que la méconnaissance de l’utilité de ces outils explique leur faible utilisation, le second CM a estimé que la structure ne dispose pas suffisamment de moyens pendant que le Préfet, après avoir déclaré que le manque de moyens et sa disponibilité sont les raisons essentielles, a ajouté que la préfecture étant une administration publique se consacrant au service public ne devrait pas tenir rigueur à l’utilisation optimale de ces outils. Par ailleurs, le Préfet estime suffisant le bref entretien qu’il tient avec le personnel présent à la cérémonie des couleurs.

L’illustration de cette situation transparait clairement à travers le graphique suivant:

Graphique n°1 : Causes de la faible utilisation des outils de communication disponibles



Source : Résultats de l’enquête

De la lecture du graphique n°1, plus d’enquêtés (64%) s’accordent sur la méconnaissance de l’importance des outils de communication disponibles : les réunions et les manuels de procédures des préfectures. Ils trouvent que ces outils ne sont pas censés améliorer le niveau de communication au sein de l’organisation. La plupart d’entre eux tient les dirigeants comme responsables puisqu’ils déclinent toute tentative d’écoute de leur personnel et ne permettent pas de ce fait, la participation de ceux-ci à la gestion de la structure. Nous relevons donc que la cause majeure de ce problème spécifique réside dans la méconnaissance de l’utilité des outils de communication disponibles.

b) Présentation et analyse des données relatives à la mauvaise circulation de l’information

⇒ *Point des données issues du questionnaire*

Pour déterminer les raisons qui expliquent la mauvaise circulation de l’information, la question “Qu’est-ce qui explique la mauvaise circulation de l’information ”a été posée aux enquêtés?

Tableau n°5 : Raisons de la mauvaise circulation de l’information

Réponses Obtenues	Nombre	Pourcentage
La prédominance de l’information descendante	30	60%
Le mauvais climat	20	40%
Autres	0	0%
Total	50	100%

Source : Résultats de l’enquête

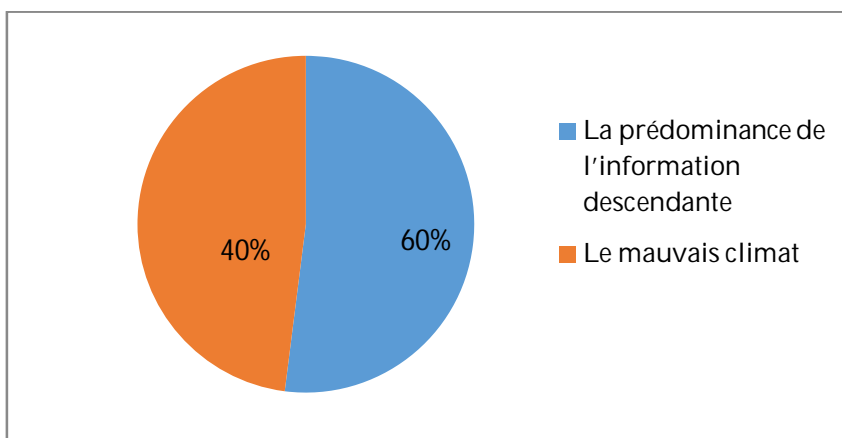
Au regard du tableau ci-dessus, la majorité des enquêtés s’accordent sur le fait que la prédominance de l’information descendante (60%) et l’existence d’un mauvais climat de travail (40%) sont les deux causes réelles relatives à la mauvaise circulation de l’information. Ces chiffres montrent que les agents sont insatisfaits de la circulation de l’information au sein de la préfecture en général.

⇒ *Point des données issues de l’entrevue*

Il faut souligner à ce niveau que ces résultats rejoignent exactement les avis des responsables interviewées. Les chefs de service et les CM s’accordent sur l’état du climat de travail qui est mauvais. Quant au Préfet, il trouve que c’est le mal de toute administration publique de baser son fonctionnement sur les instructions. Il affirme qu’il ne pouvait procéder autrement et que le représentant du personnel serait à la base de l’existence de la tension sociale et du climat de travail

Le graphique suivant illustre les données recueillies en la matière.

Graphique n°2 : Raisons liées à la mauvaise circulation de l’information



Source : Résultats de l’enquête

De la réponse des enquêtés à la question du graphique 2, nos investigations à la Préfecture d’Abomey ont révélé d’une part, qu’il y a une communication unidirectionnelle, du haut vers le bas ; la remontée d’information est quasiment inexistant. Des petits groupes informels se créent et constituent des sources de rumeurs et de déformation de l’information. Ceci participe au mauvais climat de travail et influe sur la cohésion des équipes. De l’entretien que nous avons eu avec la Préfet et les CM, il ressort qu’une division a en charge selon l’AOF, de la Préfecture la gestion de la communication. Néanmoins, elle n’est pas fonctionnelle. Les réponses obtenues montrent que le personnel préfectoral ne jouit pas des conditions qui favorisent son implication lors des prises de décisions. Les chefs de service reprochent aux dirigeants de ne pas vouloir les impliquer dans les prises de décisions stratégiques de l’organisation. Les autorités de la préfecture s’abstiennent souvent d’associer leurs collaborateurs immédiats et ne prennent pas en compte leurs aspirations. Ceci bloque l’efficacité du mécanisme de communication. Nous déduisons qu’il y a une mauvaise circulation de l’information.

c- Présentation et analyse des données liées au retard dans le traitement de l’information

⇒ *Point des données issues du questionnaire*

La vérification des hypothèses liées à ce problème nous a amené préalablement à analyser les causes de la situation. De ce fait, il a été demandé aux agents « Existe-t-il un retard dans le traitement des documents administratifs ? »

A cette question, 10 ont répondu par la négation soit 20% et 40 ont répondu par l’affirmative soit 80%. Les raisons évoquées par les 40 enquêtés se présentent comme suit :

Tableau n°6 : Motifs du retard observé dans le traitement des documents administratifs

Réponses Obtenues	Nombre	Pourcentage
La forte occupation (indisponibilité) des responsables	16	40%
L’absence des responsables	22	55%
Autres	2	5%
Total	40	100%

Source : Résultats de l’enquête

40% des enquêtés trouvent comme cause la forte occupation des responsables du fait de leur indisponibilité ; 55% pensent par contre que c’est l’absence des responsables sur les lieux de travail qui est à la base du retard dans le traitement des documents administratifs. Le reste soit 5% considère que la négligence des responsables est à la base de ce problème spécifique.

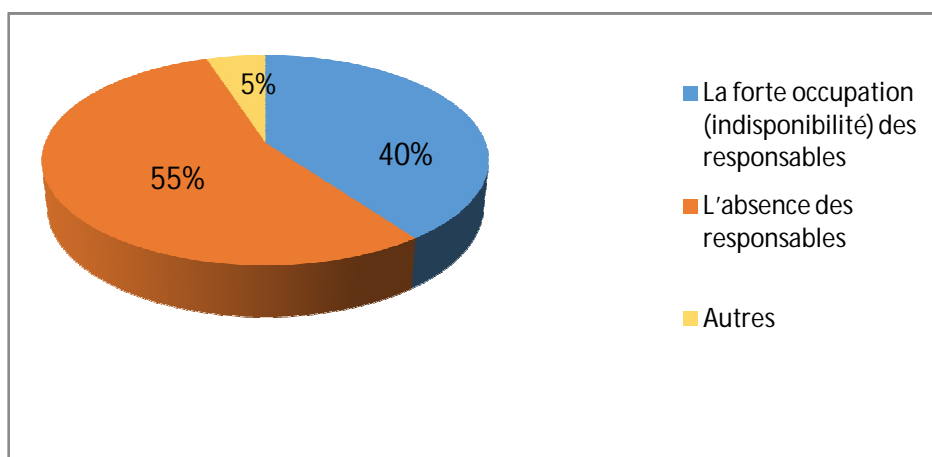
⇒ *Point des données issues de l’entrevue*

L’avis des responsables sur cette question est partagé, les chefs de service considèrent que la mobilité des responsables de la préfecture bloque le traitement rapide des documents. Les CM et le Préfet n’ont pas nié leur mobilité

mais la soutiennent par leur entière volonté de développer le département et de n’avoir pas des collaborateurs compétents. Ils prétendent tout faire au sein de l’administration préfectorale.

Le graphique n°3 récapitule ces données.

Graphique n°3 : Motifs du retard dans le traitement des documents administratifs



Source : Résultats de l’enquête

Il faut noter que les 10 personnes qui reconnaissent le traitement à temps des documents administratifs nous ont avoué qu’ils ne prennent pas la mobilité des responsables comme de l’absentéisme mais un signe de leur préoccupation pour le développement du département. La catégorie d’enquêtés qui a évoqué la forte occupation la soutienne par l’entassement des documents du fait de leur non traitement et qui après absorbe tout le temps des responsables quand ils s’y mettent. Concernant les enquêtés pour lesquels la mauvaise volonté des responsables est à la base du retard constaté, ils trouvent que l’intention de nuire aux agents, aux usagers et la politique en sont les raisons essentielles. L’analyse de ces avis recueillis atteste que le traitement de l’information n’est pas formalisé et que sans la présence des responsables qui, d’ailleurs nous ont confirmé leur mobilité, les documents ne sont pas traités. Il est récurrent de constater l’absence simultanée du Préfet et du SG au sein de la préfecture alors que sans leur

annotation, les documents ne pourront être acheminés vers les services ou les usagers.

Après l’analyse des données recueillies, nous procédons à la vérification des hypothèses en vue d’établir le diagnostic.

II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Ici nous vérifions les hypothèses préconçues à partir des données mobilisées afin d’établir le diagnostic.

a) Vérification des hypothèses

Il s’agit d’apprécier ou de confronter le degré de validation des hypothèses à l’aide des données d’enquêtes et ce par rapport à chaque problème spécifique identifié.

◆ **Degré de validation de l’hypothèse n°1**

Afin de connaître la cause fondamentale de la faible utilisation des outils de communication disponibles, nous retenons la cause qui aura recueilli 50% conformément au seuil de décision fixé. Au regard des données collectées, la cause du problème se trouve être la méconnaissance de l’utilité des outils de communication interne disponible.

Par conséquent, nous pouvons conclure que *l’hypothèse n° 1 est confirmée.*

◆ **Degré de validation de l’hypothèse n°2**

Au niveau de l’hypothèse n°2, nous avons initialement retenu que la prédominance de la communication unidirectionnelle (descendante) est à la base de la mauvaise circulation de l’information.

L’analyse des données issues de nos enquêtes révèle qu’outre cette cause, une autre s’ajoute pour expliquer le problème. Il s’agit de l’existence du mauvais climat de travail. Nous pouvons donc conclure au regard du seuil de décision que *l’hypothèse n°2 est confirmée.*

◆ **Degré de validation de l’hypothèse n°3**

A ce niveau, les enquêtés, soit respectivement 40% et 55%, ont reconnu que la forte occupation (indisponibilité) et à l’absence fréquente des responsables préfectoraux expliquent le retard qu’accuse le traitement des documents administratifs. Par conséquent *l’hypothèse n°3*, selon laquelle le retard dans le traitement des documents administratifs est dû à la forte occupation (indisponibilité) et à l’absence fréquente des responsables préfectoraux, est confirmée.

La vérification des hypothèses de l’étude étant faite, il importe d’établir le diagnostic des problèmes en vue de leur résolution.

b) Etablissement du diagnostic

Le diagnostic a simplement pour base la confirmation des hypothèses. Aussi, présentons-nous dans cette partie, les éléments du diagnostic relatif aux problèmes spécifiques.

- **Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n°1**

La vérification de l’hypothèse n° 1 nous permet de dire définitivement que la faible utilisation des outils de communication interne disponibles s’explique par la méconnaissance de l’importance de leur utilisation.

- **Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n°2**

Notre hypothèse n° 2 étant totalement vérifiée, nous pouvons désormais retenir que la prédominance de la communication unidirectionnelle (descendante) est à l’origine de la mauvaise circulation de l’information.

- **Eléments du diagnostic lié au problème spécifique n°3**

D’après les données quantitatives issues de nos enquêtes l’hypothèse n° 3 est vérifiée. Alors nous pouvons poser le diagnostic selon lequel l’indisponibilité et l’absence fréquente des responsables préfectoraux est à la base du retard observé dans le traitement des documents administratifs à la préfecture.

Une fois le diagnostic établi, il nous faut envisager des pistes susceptibles de résoudre les problèmes spécifiques identifiés.

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

Le présent paragraphe est consacré à la proposition des solutions par rapport à chaque problème spécifique sur la base des éléments du diagnostic et à la formulation des conditions de leur mise en œuvre en vue de contribuer à l’amélioration du système de communication interne de notre structure d’accueil.

I- Approches de solutions

Il s’agit de suggérer les conditions objectives d’éradication des causes réelles des problèmes identifiés sur la base des objectifs retenus au début de l’étude.

a) Approches de solutions au problème spécifique n°1

Face au problème de la faible utilisation des outils de communication interne disponibles, les dirigeants de la préfecture doivent prendre des mesures nécessaires pour leur utilisation optimale.

Nous avons démontré le rôle important que jouent les réunions et les manuels de procédures à travers les théories de Jean-Marie PERETTI (2006-2007), Jean Pierre CITEAU (2000) et de Driss M. BAAKIL, Youness M. BOUTHIR (2012).

La communication interne ne saurait être effective sans l’utilisation des canaux de circulation de l’information tout au moins ce dont dispose la structure. Dans ce cas précis, les dirigeants doivent faire un effort d’organiser les rencontres à travers les séances de travail. Le préfet, en dépit de ses nombreuses occupations, doit assurer la régularité du CODIR de façon hebdomadaire soit

tous les lundis sauf cas de force majeure. Au cours de ces CODIR, sont connus et débattus les différents sujets et préoccupations relatifs au fonctionnement des services de la structure. Les grandes décisions y sont prises aussi. Dans un tel cas, ce type de réunion doit se tenir à bonne date et à l’heure prévue. Même en l’absence du Préfet, son organisation peut être déléguée au Secrétaire Général des Départements. Aussi suggérons-nous la tenue d’une rencontre hebdomadaire de courte durée au niveau de chaque service présidé par le chef de service pour informer ses collaborateurs des décisions prises au CODIR et de la planification des activités de la semaine.

S’agissant des assemblées générales, leur tenue s’avère nécessaire ; la Réforme de l’Administration Territoriale (RAT) amorcée par l’administration publique béninoise a instauré une approche participative dans la gestion de l’organisation publique. Il serait donc utile d’organiser des séances d’information formelles à l’endroit de tout le personnel ne serait-ce qu’une fois par mois. Ces réunions permettront à la hiérarchie non seulement d’informer les travailleurs, mais aussi et surtout de mesurer leur degré de satisfaction et de prendre connaissance de leurs difficultés. A ce sujet, nous préconisons que les réunions soient organisées en tenant compte de certains principes (voir modèle de préparation des réunions en annexes).

En ce qui concerne les manuels de procédures, il faut mettre en place un comité ad hoc pouvant les vulgariser afin de permettre au personnel d’être au courant de leur existence et des règles administratives qui y sont édictées. Nous pensons qu’il serait aussi bénéfique pour la structure de responsabiliser les chefs de services dans le suivi des procédures administratives de ces manuels.

Le personnel pourrait, une fois l’utilisation des outils de communication devenue effective, s’informer assez rapidement et bien échanger dans le cadre de l’exécution de leurs tâches. Ceci améliorerait la communication, et éviterait les

pertes de temps. Ces obstacles franchis auraient une incidence positive sur le rendement des prestations et de ce fait, réduiraient considérablement le déficit d’information et pareraient à la lenteur dans l’exécution des tâches quotidiennes de la structure. Aussi serait –il judicieux de faire recours à l’utilisation du tableau d’affichage et de la boîte à suggestions qui actuellement sont utilisés dans la mise en œuvre de la communication externe. Ils sont des outils qui serviraient également à l’amélioration de la communication interne.

b) Approches de solutions au problème spécifique n°2

Du diagnostic lié à ce problème spécifique, nous avons retenu que la prédominance de la communication unidirectionnelle (descendante) est à l’origine de la mauvaise circulation de l’information.

Il s’agit de mettre en place une stratégie qui favorise la circulation de l’information dans tous les sens. Ceci consisterait non seulement à donner des instructions mais aussi et surtout être à l’écoute des aspirations du personnel.

A ce effet, il faut que les dirigeants soient à l’écoute des agents pour développer une participation active de ceux-ci à l’organisation des assemblées générales et à des rencontres informelles pour impliquer l’ensemble des énergies et la contribution de chacun à la dynamique de l’organisation. Pour ce faire, Béatrice VACHER (1997) insiste sur la nécessité de la prise en compte des besoins et attentes du personnel pour gagner leur confiance et cultiver l’esprit collectif afin de parfaire les tâches administratives quotidiennes.

Les dirigeants devraient dorénavant écouter le personnel. Ceci constitue l’occasion pour chaque acteur d’exprimer ses attentes et, éventuellement de faire des propositions. Philippe MOREL (2005) met l’accent sur l’état du climat social et propose qu’il soit louable que les responsables des entreprises organisent des discussions interactives par des visites inopinées aux postes de travail respectifs de leur personnel. Il faut envisager le fonctionnement de la division qui s’occupe

de la communication. Elle s’occuperait de l’organisation des assemblées et du maintien de la cohésion interne de même que la circulation verticale bidirectionnelle de l’information. Les principales activités de la division communication seraient :

- d’organiser et favoriser les échanges d’informations dans ses flux descendant, ascendant et transversaux ainsi que les rapports avec les organes de presse et les médias ;
- couvrir les manifestations et diffuser une information honnête et accessible aux différentes cibles internes ;
- de tenter toujours d’accéder au niveau de l’information le plus élevé et valider toute information avant la diffusion ;
- d’évaluer la portée des informations qu’il envisage diffuser et en faciliter l’interprétation ainsi que la détermination des supports adéquats;
- de veiller à ce que ses actions et efforts tendent à faire de l’entreprise et pour chacun un lieu où il fait bon travailler (considération, respect, écoute, coopération doivent être développés par ses interventions) ;
- de mesurer régulièrement les opinions et les attentes de tout le personnel et de participer à la gestion des conflits sur demande des supérieurs hiérarchiques.

Elle mettra en œuvre ainsi les démarches et les pratiques visant l’appropriation des finalités de l’organisation par chaque agent et une meilleure communication pour favoriser une bonne ambiance de travail.

c) Approches de solutions au problème spécifique n°3

Les documents administratifs étant les supports les plus utilisés, constituent un élément essentiel dans la communication interne de l’entreprise. Ils contiennent des informations qui méritent d’être vite traitées. Il faut donc

apporter des solutions au retard observé dans leur traitement à la Préfecture d’Abomey.

Pour ce faire, nous souhaitons plus de diligence et de rigueur au niveau des responsables. Dès lors, les décisions importantes et vitales seront prises dans les meilleurs délais pour l’accélération de la mise en œuvre des informations véhiculées par ces supports. Ceci faciliterait la circulation régulière de l’information. Il faut qu’ils assurent le service public en respectant le principe de continuité y afférent et que des contrôles de présences soient réguliers. Aussi suggérons-nous que les procédures de sanctions soient mises en œuvre à l’encontre des agents qui s’absentent pour des sans autorisation.

L’action utile qui favoriserait également le traitement instantané des documents administratifs est la délégation de pouvoirs dans certains domaines en cas d’absence obligatoire des responsables préfectoraux. Ceci procéderait du partage de responsabilités, l’association et la participation des agents délégués aux prises de décisions de la structure. Un sentiment de confiance réciproque s’installe et améliore en amont les relations de travail.

Il faut que les responsables soient avant tout persuadés que leurs collaborateurs détiennent un potentiel qu’ils doivent exploiter dans la mise en œuvre et l’accomplissement des missions de la préfecture. Ils sont appelés à promouvoir le dialogue social au sein de la préfecture.

Une communication interne optimale suppose la résolution d’un certain nombre de problèmes à travers la mise en œuvre des solutions proposées. Néanmoins, ces approches ne pourront être complètes que si des dispositions sont prises pour garantir leur effectivité. Cette logique nous amène à proposer les conditions de mise en œuvre des approches de solutions.

II- Conditions de mise en œuvre

L’objectif de cette partie est de déterminer les conditions des solutions suggérées. Elles sont relatives aux actions et comportements des responsables et des agents préfectoraux.

a- A l’endroit des responsables

Les responsables de la Préfecture à divers niveau de la hiérarchie préfectoral doivent œuvrer pour la mise en place d’un meilleur système de communication.

La communication optimale au sein de l’organisation permet d’établir le dialogue entre ses membres, de créer des relations harmonieuses et de mettre en place une synergie qui rassemble tout le monde dans l’accomplissement de l’œuvre collective.

A cet effet, ils se non seulement de faire participer le personnel au fonctionnement de la préfecture mais aussi de rendre effective l’utilisation des outils de communication disponibles. A ce titre, il faut qu’ils prennent un texte interne qui régleme la tenue du CODIR et l’organisation des assemblées générales. Pour ce qui est du comité de vulgarisation des manuels de procédures existants, il faut également la conception et l’utilisation d’une feuille de route : et affecter un agent à la tête de la division “communication” du SCAD. Cette unité, une fois fonctionnelle sera au cœur de la gestion la communication interne de la préfecture

Aussi recommandons-nous, l’accélération de la mise en marche de la connexion internet et du réseau de téléphonie. Ceci aiderait énormément la structure à se conformer aux mutations de cette ère des TIC qui facilitent la circulation instantanée de l’information. Les informations à l’endroit du personnel doivent leur parvenir par de canaux formels soit lors des rencontres, des réunions ou par les supports écrits. Les responsables doivent améliorer les relations avec le personnel en développant les comportements d’écoute pour

une franche collaboration, le travail en commun et la prise de décisions collective. Il est dès lors indispensable pour eux de s'évertuer à échanger plus régulièrement avec leurs collaborateurs sur l'impact de leurs activités. Par ailleurs, ils peuvent lors des visites inopinées rendues au poste de travail, chercher à s'enquérir des nouvelles liées à la vie privée de l'agent (mariage, décès, baptême...) Ils doivent encourager l'esprit de collaboration et le sens du collectif au sein de la préfecture.

Pour ce qui est du contrôle de présence, les responsables doivent aussi collaborer afin de ne pas biaiser l'efficacité de ce mécanisme tout en prenant le soin de viser à une heure donnée le cahier de contrôle de présence et de ponctualité. Nous leur recommandons de prévoir dans le cahier de contrôle de présence des agents, des colonnes pour les mouvements du personnel. Dans ce sens, un cahier de "sortie" peut être prévu par service afin de contrôler les entrées et sorties.

Il faut qu'ils pensent à organiser annuellement, une réjouissance au profit du personnel dans le but de se retrouver dans un cadre autre que professionnel.

Nous recommandons en outre au MDGLAAT, la mise en place d'une stratégie de communication interne homogène pour les préfectures béninoises. Ceci leur servirait de canevas pour l'adaptation et l'harmonisation de leurs actions communicationnelles à l'interne.

b- A l'endroit des agents de la préfecture

Les agents de la Préfecture d'Abomey devront prendre conscience de l'importance du rôle fondamental qu'ils jouent dans le fonctionnement de l'organisation. Ils se doivent de satisfaire les attentes de la hiérarchie au cours de l'exécution de leurs tâches dans le respect des normes administratives.

Aussi doivent-ils développer le respect mutuel entre eux et éviter les regroupements informels susceptibles d'engendrer les conflits interpersonnels.

Ceci faciliterait la franche collaboration du personnel. Il serait avantageux pour tous de bannir l’individualisme et la méfiance en vue de cultiver l’entraide et la solidarité et par conséquent créer un climat de confiance au sein de l’équipe. La mise en œuvre et le développement des attitudes de communication chez les collaborateurs et la compréhension collective des agents deviennent fondamentaux.

Par ailleurs, il serait opportun que le personnel s’approprie l’utilisation des outils de communication interne disponibles. Cette action exige de leur part une totale coopération pour contribuer à l’amélioration effective de la communication interne.

Conclusion générale

La communication interne est aujourd’hui à la fois le reflet des objectifs et des ambitions de toute organisation mais également un moyen de mieux comprendre et de renforcer le dialogue entre les acteurs qui la constituent. La grande collaboration entre les personnes venues de diverses régions pour fonder une unité favorisant les actions communicationnelles devient donc nécessaire et l’information et les relations y jouent un rôle principal.

Cette recherche effectuée au sein de la Préfecture d’Abomey a aidé au recensement des problèmes afférents aux pratiques de gestion des ressources humaines et de l’orienter spécifiquement sur la pratique de la communication interne. Les problèmes majeurs décelés montrent que la communication interne est devenue un enjeu primordial qui mérite l’attention particulière des dirigeants et responsables de cette structure territoriale.

En effet, tout travail administratif est basé sur la gestion de l’information. Cette gestion passe par la mise en œuvre de la communication interne qui désigne généralement tout processus de partage de l’information. Elle est en permanence à la base des relations de travail et au cœur de toutes les activités en même temps qu’elle se présente comme étant la condition obligatoire pour la circulation de l’information à l’intérieur des unités de l’organisation. Notre stage à la Préfecture d’Abomey nous a révélé la faible utilisation des outils de communication interne disponibles, la mauvaise circulation de l’information caractérisée par la prédominance de la communication descendante, le mauvais climat de travail qui prévaut et le retard du traitement des documents administratifs qui se justifient par la mobilité fréquente des responsables. Ainsi, avons- nous proposé que des actions soient menées pour corriger les tares relevées dans le système. Nous demeurons convaincus que la mise en œuvre de

nos diverses recommandations pourrait aider la préfecture d’Abomey à améliorer son système de communication interne.

Néanmoins, une autre étude telle l’introduction des nouvelles technologies de l’information et leur impact sur le système de communication de la préfecture d’Abomey renforcerait les présentes analyses.

Tableau n° 7 : Synthèse de l'étude

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses	Diagnostic	Solutions
Niveau Général	Problème général Système de communication interne peu satisfaisant	Objectif général Contribuer à l'amélioration du système de communication interne	-	-	-	-
1	Problème spécifique 1 Faible utilisation des outils de communication interne	Objectif spécifique 1 Mettre en évidence l'importance de l'utilisation des outils de communication disponibles	Cause spécifique 1 Méconnaissance de l'importance de l'utilisation des outils de communication	Hypothèse spécifique 1 la faible utilisation des outils de communication interne disponibles est due à la méconnaissance de l'importance de leur utilisation	Diagnostic 1 la faible utilisation des outils de communication interne disponibles s'explique par la méconnaissance de l'importance de leur utilisation.	Solutions 1 - tenues régulières du CODIR et des assemblées générales à bonne date - formaliser la tenue des réunions - mettre en place un comité de vulgarisation des manuels de procédures pour l'appropriation de leur contenu
	Problème spécifique 2 Mauvaise circulation de l'information	Objectif spécifique 2 proposer des mesures favorisant une bonne circulation de l'information	Cause spécifique 2 Prédominance de la communication unidirectionnelle (descendante)	Hypothèse spécifique 2 la prédominance de la communication unidirectionnelle (descendante) est à la base de la mauvaise	Diagnostic 2 la prédominance de la communication unidirectionnelle (descendante) est à l'origine de la mauvaise circulation de	Solutions 2 - développer le sens de l'écoute - favoriser la circulation ascendante de l'information Promotion de la dynamique participative et associative dans la

					circulation de l'information	l'information.	prise des décisions - utiliser les outils de communication interne disponibles - rendre fonctionnelle la division chargée de la communication Promouvoir le dialogue social - valoriser le potentiel des collaborateurs
3	<u>Problème spécifique 3</u> Retard dans le traitement des documents administratifs	<u>Objectif spécifique 3</u> Suggérer la mise en place des mécanismes de traitement rapide des documents administratifs	<u>Cause spécifique 3</u> Indisponibilité et l'absence fréquente des responsables	<u>Hypothèse spécifique 3</u> le retard dans le traitement des documents administratifs est dû à l'indisponibilité et à l'absence fréquente des responsables	<u>Diagnostic 3</u> l'indisponibilité et l'absence fréquente des responsables préfectoraux est à la base du retard dans le traitement des documents administratifs observé à la préfecture.	<u>Solutions 3</u> - traiter les documents administratifs avec rigueur et diligence - respecter le principe de continuité du service public - prendre des mesures de contrôle de présence - sanctionner les absences injustifiées - veiller à déléguer les pouvoirs dans le respect des textes en vigueur	

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

A- OUVRAGES GENERAUX

1. BOURSIER Magali (2006), «**Gestion administrative : organisation, information, communication, optimalisation des tâches**», Editeur Document Français
2. CITEAU, J.P. (2000) : « **Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques** », 3^e édition, Dalloz, Paris, Armand COLIN
3. PERETTI, J-M. (2004) : « **Gestion des Ressources Humaines** », 11^e édition, Paris, Vuibert
4. PERRETI, J. M. (2006-2007) : « **Ressources Humaines et Gestion des Personnes**», 14^e édition, Vuibert, Paris.

B- OUVRAGES SPECIALISES

1. AUGENDRE M. (1998), « **La communication dans les organisations** », Paris, Demos
2. BAAKIL D.M., BOUTHIR Y.M. (2012). : « **L'importance de la communication interne dans les entreprises** », Revista de comunicare si marketing, anul III, I.S.S.N 2069-030
3. BEON Ph. (1992) « **Développer sa communication interne** », Paris Nathan
4. BRES J.-B. (2011) : « **La communication interne de l'entreprise**», Université de Technologie Belfort-Montbéliard
5. DETRIE P et MESLIN-BROYEZ C. (2002) : « **La communication interne au service du management** », Editions Paris, Liaisons
6. MOREL Ph. (2005) : « **La Communication d'Entreprise** » 3^{ème} Edition Vuibert

7. MUCCHIELLI, A. (2001) : « **La communication interne, les clés d'un renouvellement** », Armand Colin, Paris
8. ST-HILAIRE F. (2005) : « **Les problèmes de communication en entreprise : information ou relation?** », Québec
9. VACHER B. (1997), « **la Gestion de l'information en entreprise** » Ed .ADBS, Paris, Juin
10. WESTPHALEN M-H (2001) : « **Communicator, le guide de la communication d'entreprise** », Paris, Dunod, 4ème édition.

C- MEMOIRES ET REFERENTIEL

1. AÏZANNON H. A. (2011) : « **Contribution à la mise en place d'une politique efficace de communication interne au Fonds national de Développement et de Promotion Touristiques (FNDPT)** », mémoire de fin de formation, Cycle II, GRH, ENAM
2. BATIONO, A. (2005) : « **La problématique de la communication interne dans le management des organisations : une analyse critique des pratiques de la CNSS** », maîtrise en Science et Techniques de l'Information et de la Communication, Université de Ouagadougou, Burkina-Faso
3. ENAM-UAC (2007-2008) : « **Référentiel des mémoires** », 2^e édition.

D- COURS

1. GNANGUENON A. (2012), **Stratégie de communication interne des organisations, UAC, ENAM, GRH, Cycle II**
2. HOUINSA D. (2012), **Méthodologie de la recherche, UAC, ENAM, Cycle II**
3. LOKO LOKOSSOU P. (2012), **Introduction au droit de la Fonction Publique de l'Etat et des collectivités territoriales, UAC, ENAM, GRH, Cycle II.**

E- SUPPORTS JURIDIQUES

1. MDGLAAT (2010) : **Recueil des lois sur la décentralisation et leurs décrets d'application**
2. MDGLAAT (2009) : **Guide juridique de la réforme de l'administration territoriale**, tome I.

F- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

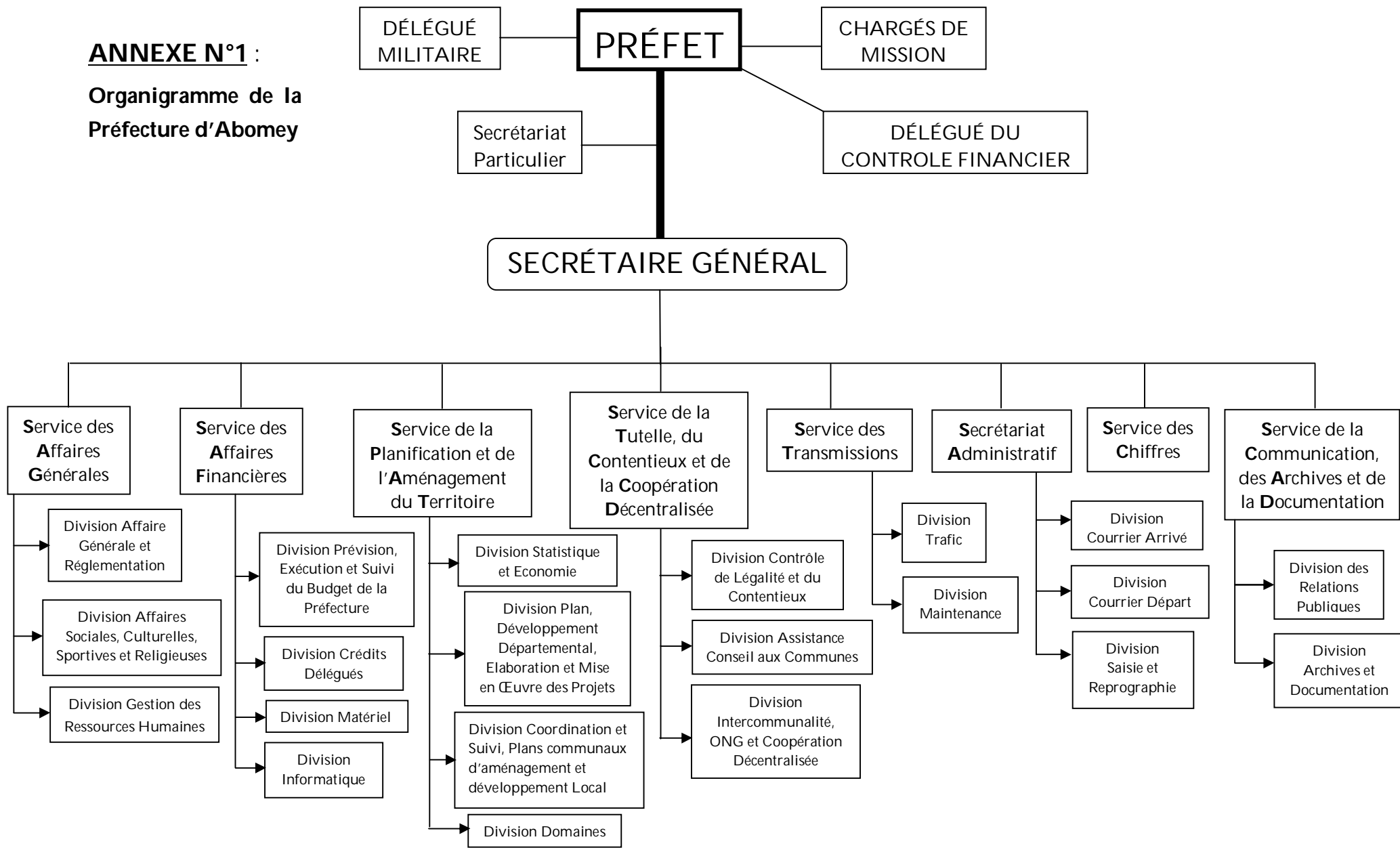
1. Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
2. Décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat
3. Arrêté n°4/047/PDZ/SG-SAG portant création, attributions, organisation et fonctionnement des services de la Préfecture d'Abomey.

G- SITES INTERNET

- ◆ www.mieuxmanager.com, consulté le 18 octobre 2013
- ◆ www.memoireonline.com, consulté le 19 octobre 2013.

ANNEXES

ANNEXE N°1 :
Organigramme de la
Préfecture d'Abomey



Arrêté N°4/047/PDZ/SG-SAG du 12 mai 2005 Portant création, attributions, organisation et fonctionnement des services de la préfecture d'Abomey

ANNEXE N°2 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Ce questionnaire se situe dans le cadre du travail de recherche pour l'obtention du diplôme du cycle II en Gestion des Ressources Humaines à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM). Il est destiné à recueillir les informations liées aux dysfonctionnements de la communication interne de la préfecture.

Le remplissage dudit questionnaire nous permettrait, grâce à la pertinence de vos impressions et appréciations, d'apporter notre contribution à *l'amélioration du système de communication interne de la Préfecture d'Abomey*.

NB : Prière répondre en cochant la ou les case(s) correspondante(s) !

Identité Professionnelle

Niveau hiérarchique : Chef Adjoint Chef de division Agent

Catégorie : A B C D E

I- Outils de communication interne

1) Quels sont les outils de communication interne dont dispose la préfecture ?

Les documents écrits (note de service...)

Les assemblées générales

Les manuels de procédures

Autres, précisez :

.....
.....

2) Utilisez-vous fréquemment les documents écrits (note de service, compte rendu...)?

Oui

Non

3) Quelles sont les raisons qui justifieraient la faible utilisation des autres outils ci-dessus cités ?

L'ignorance de leur importance

Le manque de moyens

La mauvaise volonté des responsables

II- Circulation de l'information

1) Comment trouvez-vous la circulation de l'information ?

Bonne

Mauvaise

2) Etes-vous toujours informés des décisions issues des réunions du CODIR?

Oui

Non

3) a- Dans quel sens circule l'information au sein de la Préfecture ?

Sens descendant (des responsables vers les agents)

Sens ascendant (des agents vers les responsables)

Sens transversal (entre services, entre agents)

Si le sens descendant est celui choisi, veuillez répondre à la question suivante,

b- Qu'est-ce qui explique la prédominance de la circulation de l'information en sens descendant ?

Le mauvais climat

La faible utilisation des outils de communication

Le non fonctionnement de la division chargée de la communication

b- Traitement des documents administratifs

1) a- Les documents administratifs sont-ils traités à temps ?

Oui

Non

b- Sinon pourquoi ?

La forte occupation des responsables

L'absentéisme des responsables

La négligence des responsables

IV- Suggestions pour l'amélioration du système de communication interne actuelle

Que suggérez-vous pour l'amélioration de votre système de communication interne ?

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

Merci pour votre franche collaboration !

ANNEXE N°3 : GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide d'entretien se situe dans le cadre du travail de recherche pour l'obtention du diplôme du cycle II en Gestion des Ressources Humaines à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM). Il est destiné à recueillir les informations liées aux dysfonctionnements de la communication interne de la préfecture.

- 1- Quels sont les outils que vous utilisez ?
- 2- Qu'en est-il des CODIRS et de leur pratique ?
- 3- Quelle est la fréquence des assemblées générales ?
- 4- Qu'est ce qui explique la non vulgarisation des manuels de procédures existants?
- 5- Quels rôles jouent les outils dans la communication interne de la préfecture ?
- 6- Des trois sens de circulation de l'information, quelle est la plus dominante et pourquoi ?
- 7- Comment expliquez-vous le retard dans le traitement de l'information ?
- 8- Quelles sont vos suggestions/projets pour l'optimisation de la communication interne de la Préfecture ?

ANNEXE N° 4 : Proposition de WESTPHALEN pour l'organisation des réunions

Pour éviter les malentendus, **WESTPHALEN (2005)** a proposé un modèle d'organisation de réunions (avant, pendant et après).

I- Avant

- Choisir la date, s'assurer au préalable que les intervenants et les participants importants sont disponibles ;
- Fixer une durée déterminée : cela donne aux auditeurs une indication et leur permet de s'organiser en conséquence ;
- Sélectionner les participants afin de former un groupe homogène, composé d'individus complémentaires ;
- Concevoir un ordre du jour précis, et le communiquer à l'avance aux personnes concernées. Eventuellement, répartir les rôles et les missions entre les différents participants ;
- Nommer un animateur des débats ;
- Assurer une logistique parfaite : disposition de la salle, accueil des participants, mise à la disposition du matériel nécessaire, pause-café ...

II- Pendant

- Diriger la réunion ; respecter l'ordre du jour pré-établi, sans pour autant museler l'auditoire ;
- Sérier puis traiter les problèmes les uns après les autres. Il n'est pas question d'éviter à tout prix les digressions. Ce sont des pauses utiles, et instructives, permettant de connaître les préoccupations de ses invités. Mais elles doivent être encadrées, c'est-à-dire limitées dans le temps et pondérées : un débat exagérément polémique risque d'être difficile à recentrer.

III- Après

- Rédiger un compte rendu de la réunion dans les plus brefs délais ;
- Le distribuer aux participants, en afficher, si nécessaire, une synthèse sur le tableau d'affichage interne ;
- Surveiller scrupuleusement l'application des décisions et des idées qui ont été proposées lors de la réunion. Rien n'est plus décevant pour les

participants que de constater qu'aucune suite concrète n'est donnée à leur propos ;

- Prendre, le cas échéant, un prochain rendez-vous avec date, lieu et ordre du jour. Cela se transcrirait auprès des participants que la réunion qui vient de se tenir n'est pas « un coup d'épée dans l'eau », mais qu'elle s'inscrit dans une impulsion globale.

TABLES DES MATIERES

Identification du jury	i
Engagement de l'auteur.	ii
Dédicaces	iii
Remerciements	iv
Liste des sigles	v
Liste des tableaux	vi
Liste des graphiques	vii
Glossaire de l'étude.....	viii
Résumé.....	ix
Sommaire	xi
Introduction générale	1
Chapitre premier : de la présentation de la préfecture d'abomey au ciblage de la problématique	3
Section 1 : Présentation de la Préfecture d'Abomey et restitution des observations de stage.....	4
Paragraphe 1 : Présentation de la Préfecture d'Abomey.....	4
I- Mission, attributions et organisation de la Préfecture d'Abomey	5
II- Fonctionnement de la Préfecture d'Abomey	11
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage.....	13
I- Les pratiques de la gestion des ressources humaines	14
II- Inventaire des éléments de l'état des lieux	25
Section 2 : Ciblage et séquences de résolution de la problématique	28
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	28
I- Choix et justification de la problématique retenue	28
II- Spécification de la problématique	30
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de la problématique spécifiée.....	32

I-	Approche générique de résolution du problème général.....	32
II-	Approche générique de résolution des problèmes spécifiques	33
	Chapitre deuxième : du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	36
	Section 1 : Cadre théorique de l'étude et méthodologie adoptée	37
	Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature.....	37
I-	Fixation des objectifs et formulation des hypothèses de l'étude.....	37
II-	Revue de littérature liée à la problématique choisie.....	42
	Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude	49
I-	Dimension empirique.....	49
II-	Approches théoriques.....	52
	Section 2 : Enquêtes, vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	53
I-	Présentation et analyse des données.....	54
II-	Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	61
	Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	63
I-	Approches de solutions	63
II-	Conditions de mise en œuvre	68
	Conclusion générale.....	71
	Références bibliographiques	75
	Annexes.....	76