



REPUBLIQUE DU BENIN

==°==°==°==°

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

==°==°==°==°==°

UNIVERSITÉ D'ABOMEY CALAVI

==°==°==°==°==°



**ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE**

**(ENAM)**

## **MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II**

**POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME D'ADMINISTRATEUR**

**Option :**

**Management**

**Filière :**

**Gestion des Ressources Humaines (GRH)**

**Année académique : 2007-2009**

***Thème de mémoire :***

### **CONTRIBUTION A LA MOTIVATION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE, DE LA FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE (MESFTP)**

***Réalisé et soutenu par :***

**Nicolas Bossou KOUANA**

***Sous la direction de :***

**Maître de stage :**

**M. Valère HOUNYOVI**

**Chef du Service de la Gestion  
des Carrières des Personnels  
Enseignants à la DRH/MESFTP**

**Directeur de Mémoire :**

**M. Denis YEHOUEYOU**

**Professeur Assistant à l'ENAM**

**4<sup>e</sup> Promotion : 2007-2009**

***Janvier 2010***



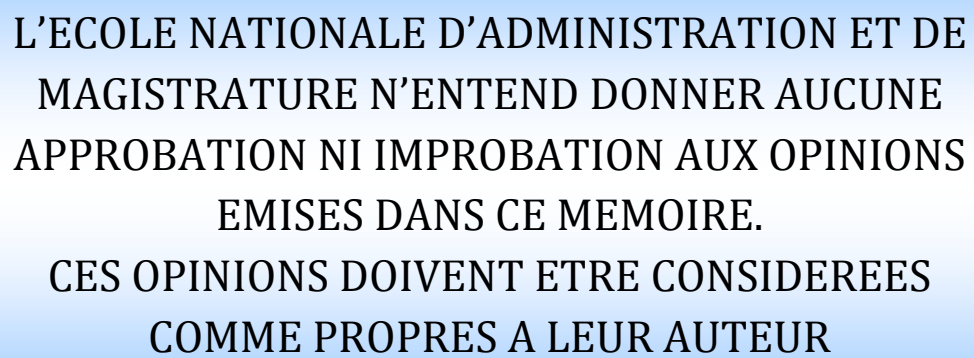


## **IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT : Prof. Dr. Jean-Claude HOUNMENOU**

**VICE-PRESIDENT : Véronique ZOCLI**

**MEMBRE : Martin DAVOH**



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



## DEDICACES

*Je dédie cette modeste œuvre à :*

- ✓ la mémoire de mon cher et regretté père, qu'il repose en paix ;
- ✓ ma mère **Pierrette AVOLONTO**, à qui je souhaite une longue vie ;
- ✓ mon épouse **Jacqueline HOUNNONDE** pour son soutien et sa disponibilité ;
- ✓ mes enfants, frères, sœurs, nièces et neveux afin qu'elle leur serve d'exemple de détermination et de courage dans la vie.



## REMERCIEMENTS

Au terme de cette formation et de la réalisation de ce mémoire, nos remerciements vont à l'endroit de :

- Monsieur **Denis YEHOUE**NOU qui, malgré ses préoccupations à accepter de diriger ce mémoire ;
- Monsieur **Valère HOUNY**OVI, Maître de stage, qui n'a ménagé aucun effort pour suivre régulièrement et attentivement cette œuvre ;
- Monsieur **Yves Kouaro CH**ABI, Directeur des Ressources Humaines pour ses précieux conseils ;
- L'Administration de l'ENAM, qui a tout mis en œuvre pour un bon déroulement de la formation ;
- Tout le corps enseignant de l'ENAM principalement de celui de la filière GRH pour la qualité de la formation et les conseils que nous avons reçus.
- Tous les membres du Jury, qui ont bien voulu sacrifier une partie de leur temps pour apprécier cette œuvre ;
- Toutes les autorités du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle ;
- Tous nos collègues de la filière GRH, promotion (2007-2009) pour l'entraide et la solidarité qui ont existé en notre sein ;
- Tous ceux qui, de diverses manières, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION GENERALE

- **Chapitre Préliminaire** : Cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la problématique
- **Section 1** : Cadre physique de l'étude et observations de stage
- **Section 2** : Ciblage de la problématique de l'étude
  
- **Chapitre I** : De l'étude des objectifs à la méthodologie adoptée pour la résolution de la problématique
- **Section 1** : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses
- **Section 2** : Revue de la littérature et méthodologie adoptée
  
- **Chapitre 2** : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions pour une amélioration de la motivation du personnel administratif du MESFTP
- **Section 1** : De la réalisation des enquêtes à l'analyse des données
- **Section 2** : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions
  
- CONCLUSION GENERALE
- BIBLIOGRAPHIE
- ANNEXES
- TABLE DES MATIERES

## LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>AC</b>	: Attaché de Cabinet
<b>CCOM</b>	: Cellule de Communication
<b>CFPEEN</b>	: Centre de Formation des Personnels d'Encadrement de l'Education Nationale
<b>CT</b>	: Conseiller Technique
<b>DAC</b>	: Directeur Adjoint de Cabinet
<b>DC</b>	: Directeur de Cabinet
<b>DDESFTP</b>	: Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle
<b>DEC</b>	: Direction des Examens et Concours
<b>DEP</b>	: Direction des Etablissements Privés
<b>DES</b>	: Direction de l'Enseignement Secondaire
<b>DET</b>	: Direction de l'Enseignement Technique
<b>DFQP</b>	: Direction de la Formation et de la Qualification Professionnelles
<b>DIEM</b>	: Direction des Infrastructures de l'Equipement et de la Maintenance
<b>DIP</b>	: Direction de l'Inspection Pédagogique
<b>DPP</b>	: Direction de la Programmation et de la Prospective
<b>DRFM</b>	: Direction des Ressources Financières et du Matériel
<b>DRH</b>	: Direction des Ressources Humaines
<b>GRH</b>	: Gestion des Ressources Humaines
<b>IGM</b>	: Inspection Générale du Ministère
<b>MESFP</b>	: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle

- MESFTP** : Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle ;
- METFP** : Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ;
- MNE** : Médiathèque Nationale de l'Education ;
- SGAM** : Secrétaire Général Adjoint du Ministère
- SGM** : Secrétariat Général du Ministère
- SP** : Secrétariat Particulier

## LISTE DES TABLEAUX

	<b>Pages</b>
<b>Tableau N°1</b> : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt : détermination des problématiques possibles	20
<b>Tableau N°2</b> : Synthèse des approches théoriques par problème	26
<b>Tableau N°3</b> : Tableau de bord de l'étude «Contribution à la motivation du personnel administratif du MESFTP»	34
<b>Tableau N°4</b> : Technique de recueil et d'analyse des besoins	49
<b>Tableau N°5</b> : Présentation des résultats d'enquête	64
<b>Tableau N°6</b> : Présentation des résultats d'enquête	66
<b>Tableau N°7</b> : Présentation des résultats d'enquête	66
<b>Tableau N°8</b> : Présentation des résultats d'enquête	67
<b>Tableau N°9</b> : Présentation des résultats d'enquête	68

**« TOUTE GESTION QUI NE TIENT PAS COMPTE DE L'HOMME  
EST VOUEE A L'ECHEC ».**

**Marcel Kessy ZADI**



## RÉSUMÉ

Le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle (MESFTP), chargé de la mise en œuvre et du suivi de la politique générale de l'Etat en matière d'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle conformément aux conventions internationales, aux lois et règlements en vigueur en république du Bénin, est le premier responsable de l'exécution des politiques, décisions et instructions du Gouvernement dans les domaines de l'enseignement secondaire, et de la formation professionnelle. Il est l'un des secteurs de l'éducation pouvant contribuer au développement d'une nation.

Les observations que nous avons faites au cours du sage, nous ont permis de déceler des atouts et des menaces. Les menaces relatives à la démotivation sont :

- ✓ l'insuffisance de récompenses ;
- ✓ la mauvaise identification des besoins de formation ;
- ✓ l'absence d'une politique de rémunération non axée sur le rendement;
- ✓ l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail.

Pour résoudre ces problèmes, nous avons choisi de réfléchir sur le thème «Contribution à la motivation du personnel administratif du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle (MESFTP)».

Les objectifs que nous nous sommes fixés à cet effet sont de deux ordres :

D'une part, l'objectif général, c'est de proposer un système de motivation du personnel.

D'autre part, les objectifs spécifiques permettent d'abord de suggérer un système de récompenses du personnel administratif, ensuite de proposer des méthodes et stratégies d'identification des besoins de formation, d'élaboration de la politique de rémunération au profit du personnel administratif et enfin amener les supérieurs hiérarchiques à adopter une politique de santé et de sécurité au travail.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons formulé des hypothèses en tenant compte des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques.



# **INTRODUCTION GENERALE**

L'Homme, être sociable doté d'intelligence et de raison, est capable de transformer un désert en un jardin. C'est en cela qu'un proverbe arabe dit : « La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme ». Ce proverbe résume la question de l'importance du facteur humain dans le développement des organisations modernes. L'Homme occupe une place prépondérante au sein d'une société.

Dans un monde en pleine mutation technologique, économique, sociologique, démographique, etc., les organisations qui émergent sont celles qui savent motiver leurs ressources humaines.

La question des ressources humaines occupe de façon indéniable une place prépondérante dans le monde car il n'est pas exagéré de considérer que la vraie richesse d'une organisation, ce sont les hommes et les femmes qui y travaillent. L'émergence des organisations dépend aussi d'autres facteurs tels que le facteur capital et le facteur environnement.

Gérer les Ressources Humaines consiste à mettre ensemble les compétences et la motivation des personnels d'une organisation en vue d'atteindre les objectifs de cette dernière.

*« Le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. »<sup>1</sup>* Aujourd'hui plus qu'hier, l'aspect humain du management consiste

---

<sup>1</sup> Hellriegel, Slocum et Woodman, Management des organisations, De Boeck, 2002, P.158

essentiellement à motiver les salariés pour les rendre plus productifs et élever leur contribution à la performance de l'organisation.

Dans les organisations privées comme publiques, les nombreux défis à relever imposent aux dirigeants d'adopter de nouvelles logiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Le secteur de l'éducation n'échappe pas à ce mouvement qui place l'Homme au cœur de l'organisation, de ses programmes et de ses activités.

Au Bénin, malgré les actions entreprises par l'Etat en matière de réformes dans l'administration publique, le système administratif est encore confronté à d'énormes difficultés.

La question de la motivation du personnel se pose tantôt avec acuité dans les administrations.

Le constat est que les Agents de l'Etat au Bénin en général et ceux du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle (MESFTP) en particulier, n'atteignent pas les objectifs attendus d'eux.

La baisse constante des performances de ces agents constitue une forte préoccupation telle que l'Administration se demande qu'elles pourraient être les causes fondamentales de cet état de chose.

Parmi celles-ci nous pouvons citer :

- l'absence d'une politique de formation adéquate pour encourager les agents ;

- l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement, facteur d'attraction de maintien et de motivation des travailleurs au poste ;
- les mauvaises conditions physiques de travail ;
- l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail ;
- la suppression progressive des droits acquis ou avantages sociaux.

Or la motivation se veut être, cet effet d'attraction au travail qui conduit les travailleurs à exercer leurs fonctions avec un engouement remarquable.

A l'opposé, le manque de motivation dans une organisation entraîne un fléchissement progressif des ressources humaines disponibles et une baisse de la qualité des prestations.

Pour mener des réflexions sur ces questions, nous avons choisi le thème : «Contribution à la motivation du personnel administratif du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle (MESFTP) ».

Cette réflexion axée sur la question de la motivation du personnel administratif, sera présentée en trois chapitres :

- cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la problématique. (chapitre préliminaire) ;
- étude des objectifs et la méthodologie adoptée pour la résolution de la problématique (chapitre 1) ;

- enquêtes de vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions (chapitre 2).

## **CHAPITRE PRELIMINAIRE :**



### **CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE**

Dans ce premier chapitre nous évoquerons les observations de stage qui nous conduiront aux différentes problématiques.

## **SECTION I : CADRE PHYSIQUE DE L'ÉTUDE ET**

### **OBSERVATIONS DE STAGE**

La présente section nous permettra de connaître le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle (MESFTP) à travers ses principales structures.

Il s'agit ici, de nous intéresser à la présentation générale du MESFTP et au ciblage de la problématique de l'étude.

#### **PARAGRAPHE 1 : PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU MESFTP**

Le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle est situé à Sikècondji, l'un des plus vieux quartiers de Cotonou. Il compte à la date du 1<sup>er</sup> janvier 2009 plus de trois mille (3.000) Agents Permanents de l'Etat (APE) et plus de dix sept mille (17.000) Agents Contractuels de l'Etat (ACE).

##### **A- Historique et structures**

###### **1- Historique**

Depuis sa création en mai 2001, par décret n° 2001-336 du 28 août 2001 portant attributions, organisation et fonctionnement, sous l'appellation du Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP), ledit Ministère a toujours existé mais sous diverses dénominations suivant les objectifs à lui fixés par le Gouvernement.

Les diverses appellations sont :

- le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle (MESFP) ;
- le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle (MESFTP).

## **2- Structures**

Le MESFTP comprend plusieurs structures à savoir :

- ✓ le Cabinet du Ministre ;
- ✓ l'Inspection Générale du Ministère ;
- ✓ **le Secrétariat Général du Ministère**, qui a sous sa dépendance les services suivants :
  - le Secrétariat Administratif du Ministère ;
  - le Service Pré-archivage et de la Documentation ;
  - le Service Informatique ;
  - le Service des Relations avec les Usagers ;
  - la Cellule de Passation des Marchés Publics ;
  - le Service du Protocole du Ministère ;
  - la Cellule d'Animation Civique du Ministère.
- ✓ **les Directions Centrales à savoir :**
  - la Direction des Ressources Humaines ;
  - la Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
  - la Direction de la Programmation et de la Prospective ;

**✓ les Directions Techniques à savoir :**

- la Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance ;
- la Direction de l'Enseignement Secondaire ;
- la Direction de l'Enseignement Technique ;
- la Direction de la Formation et de la Qualification Professionnelles ;
- la Direction des Examens et Concours ;
- la Direction des Établissements Privés ;
- les Directions Déconcentrées à savoir les Directions Départementales de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle;

**✓ les Organismes sous Tutelle ;**

- la Médiathèque Nationale de l'Éducation ;
- le Centre de Formation des Personnels d'Encadrement de l'Éducation Nationale.

*Mais qu'en est-il du fonctionnement ?*

**B- Fonctionnement du Ministère**

Les organes mis en place par le Ministère lui permettent de vite s'acquitter de ses missions et attributions.

**1- Les organes consultatifs**

Il y a trois organes consultatifs à savoir :

- ✓ le Conseil Consultatif National de l'Enseignement Secondaire (CCNES) ;
- ✓ le Conseil Consultatif National et de la Formation Technique et Professionnelle (CCNFTP) ;
- ✓ le Conseil Sectoriel pour le Dialogue Social (CSDS).

Ces organes créés, ont compétence nationale ou départementale dans les domaines des programmes d'enseignement, de mutations, de la carte scolaire, de la formation des enseignants et du suivi/évaluation des projets.

Ils peuvent être dissouts par arrêté du ministre.

## **2- Missions et attributions du MESFTP**

Créé par le décret n° 2007-441 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du MESFTP, celui-ci, comme l'indique le titre a des attributions, son organisation et son mode de fonctionnement.

### ***a- Les missions***

Le MESFTP est chargé de :

- la conception, de la mise en œuvre et du suivi de la politique générale de l'Etat en matière d'enseignement secondaire et de formation technique et professionnelle conformément aux conventions internationales, aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin ;

- l'exécution des politiques, décisions et instructions du Gouvernement dans le domaine de l'enseignement secondaire et de la formation technique et professionnelle.

En vue d'assurer ces missions, le MESFTP se donne le devoir de :

- préparer et de proposer au Gouvernement des politiques, stratégies et plans d'action répondant aux objectifs d'éducation ;
- initier et de suggérer des mesures législatives et réglementaires nécessaires à la mise en œuvre des politiques nationales en matière d'enseignement.

*Mais qu'en est-il de ses attributions ?*

### ***b- Les attributions***

Les attributions du MESFTP sont :

- la détermination des objectifs de formation, en concertation avec les partenaires institutionnels en matière d'enseignement secondaire et de la formation technique et professionnelle ;
- la conception, l'élaboration et l'évaluation des programmes d'enseignement et de formation ainsi que leur mise en œuvre ;
- l'établissement et la mise en œuvre de la carte scolaire et la détermination des conditions d'ouverture et de fermeture des établissements publics et privés du domaine du MESFTP ;

- le développement de la recherche pédagogique et des méthodes d'enseignement, d'apprentissage et d'animation visant à améliorer la qualité de l'enseignement.

Après la détermination des missions et attributions du MESFTP, il convient de faire l'état des lieux de base.

## **PARAGRAPHE 2 : ETAT DES LIEUX DE BASE**

### **A- Les difficultés liées au fonctionnement des principales structures du MESFTP**

Le MESFTP est l'un des trois secteurs des Ministères chargés de l'éducation. Il est créé en 2007 par décret n° 2007-441 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement dudit Ministère. Il dispose de plusieurs catégories de personnels à savoir le personnel enseignant et le personnel administratif qui est en minorité. Le MESFTP comprend plusieurs directions centrales, techniques et des organismes sous tutelle. Nous avons effectué notre stage à la Direction des Ressources Humaines qui est la Direction clé du Ministère en matière de gestion des ressources humaines. Mais au cours du stage, nous avons visité certaines structures du Ministère à savoir :

- le Secrétariat Général du Ministère, (SGM) ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospection (DPP) ;

- les Organismes sous tutelle tels que la Médiathèque Nationale de l'Education (MNE) et le Centre de Formation des Personnels d'Encadrement de l'Education Nationale (CFPEEN).

Les diverses visites que nous avons effectuées nous ont permis de connaître les difficultés auxquelles est confronté l'ensemble du personnel administratif du Ministère.

A la DRH, comme dans les structures visitées, le nombre de bureaux et de mobiliers pour contenir le personnel existant est insuffisant. Quatre (04) à cinq (05) agents s'installent dans un bureau qui devrait contenir au maximum deux. **Il se pose le problème d'exiguïté des locaux.**

De même les services sont subdivisés en divisions avec les attributions spécifiques. Mais on remarque qu'au niveau de certains services, les agents sont obligés de cumuler et d'exécuter les activités incombant à des divisions non dotées d'un personnel. Ceci a pour conséquence la surcharge de travail au niveau de certains agents.

**Nous pouvons noter une insuffisance du personnel et une surcharge de travail pour certains agents.**

De plus, pour avoir des informations administratives, les agents se déplacent d'un bureau à un autre. Les bureaux ne disposent pas d'interphones. Il convient de noter **le problème d'inexistence d'interphones.**

Certains postes de responsabilité sont occupés par des agents n'ayant pas le profil requis. Le poste de Chef du Service des Affaires

Financières ne devrait pas être occupé par un Attaché des Services Administratifs mais plutôt par un Attaché des Services Financiers. De même, le poste de Chef du Service de Gestion Informatique ne pouvait être occupé par un Administrateur des Ressources Humaines, mais plutôt par un technicien supérieur en informatique. **Il se pose le problème d'inadéquation entre le poste et le profil.**

S'agissant de la question de formation, le MESFTP ne dispose pas d'un plan de formation. Cela montre que les formations ne sont pas planifiées. Nous pouvons noter **l'absence d'un plan de formation et la non planification des formations.** Il organise des formations qualifiantes et diplômantes au profit des enseignants. C'est seulement la formation qualifiante qui est organisée à l'intention du personnel administratif (agents des catégories B, C et D). **Il convient de noter aussi une insuffisance de formation.** En ce qui concerne les formations qualifiantes, une lettre circulaire est envoyée par la DRH au niveau de chaque Direction invitant celle-ci à exprimer ses besoins en formation. La DRH recueille les besoins et les transmet à la Direction du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DRCE). Il se dégage **une mauvaise identification des besoins de formation.**

En abordant le volet d'évaluation du rendement, nous avons constaté qu'aucune fiche de poste n'est préalablement élaborée aux agents pour leur décrire les objectifs et les responsabilités. Ainsi les agents exécutent les activités telles qu'ils le peuvent. Nous pouvons noter **l'inexistence de fiche de poste.** En outre, en vertu des dispositions de la loi N° 86-013 du 26 février 1986, les supérieurs hiérarchiques doivent noter leurs collaborateurs à partir du 15 août

de chaque année. Dans la pratique, c'est à la veille d'une promotion que certains bulletins des années antérieures sont remplis et les agents sont notés même en absence du comité de direction. Il convient de noter **le non respect de la procédure de notation annuelle.**

Un autre aspect des problèmes observés au cours du stage est relatif aux coupures intempestives de l'énergie électrique. Au regard des multiples dossiers que traitent les agents de la DRH, des dispositions doivent être prises pour remédier à cet état de choses car ces coupures endommagent les ordinateurs et causent des dysfonctionnements. Nous pouvons déplorer des **coupures intempestives de l'énergie électrique.**

Au cours du stage, nous avons constaté que, pour éviter les conflits qui engendrent des grèves répétées, le Ministère organise périodiquement des Conseils Sectoriels pour le Dialogue Social. **Nous pouvons noter l'existence d'une bonne politique de dialogue social.**

A cela, s'ajoute **l'existence d'une politique d'animation civique** qui consiste à organiser des séances périodiques dans le cadre de l'amélioration de la performance des agents.

En ce qui concerne la motivation, le MESFTP a mis en œuvre deux catégories de récompenses :

- les récompenses relatives à la lettre de félicitations et d'encouragement, au témoignage officiel de satisfaction, à la mention honorable, et à la décoration.

- la récompense liée à la désignation des agents modèles. Depuis trois ans, il n'y a que 09 lauréats du personnel administratif. Il convient de signaler **l'insuffisance de récompenses**.

En ce qui concerne la rémunération, nous avons constaté que les agents du MESFTP comme tout APE, perçoivent leur salaire à la fin de chaque mois quel que soit leur rendement. Leur rémunération n'est pas basée sur une politique. **Il convient de noter l'absence d'une politique de rémunération axée sur le rendement.**

Malgré cette situation peu favorable, les agents viennent toujours à l'heure au service et travaillent avec ardeur. Ils sont rompus à la tâche. Nous pouvons noter le **dévouement des agents au travail**.

Pour ce qui est du matériel roulant, certaines directions sont confrontées à d'énormes difficultés ; car c'est seulement le véhicule de fonction des directeurs qui coordonne tous les déplacements. A défaut, les agents doivent recourir à leurs propres moyens de déplacement. Il convient de noter **l'insuffisance de matériel roulant**.

La situation géographique de certaines directions ne favorise pas les conditions de vie et de travail des agents. Par exemple la DRH fait corps avec un magasin de dépôt de tabac exposant les agents au risque d'intoxication.

De plus si chez les enseignants, le MESFTP a mis en œuvre une politique de visite médicale, il n'est pas de même chez le personnel administratif, **il ne dispose même pas d'une infirmerie.**

Il convient de noter **l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail à l'intention du personnel administratif.**

### **B- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base**

Il s'agit d'inventorier d'une part les atouts (forces et opportunités), et d'autre part les problèmes (faiblesses et menaces) identifiés au cours de la restitution des observations :

#### **1- Inventaire des atouts**

- ✓ dévouement des agents au travail ;
- ✓ existence d'une bonne politique de dialogue social ;
- ✓ existence d'une politique d'animation civique.

#### **2- Inventaire des problèmes**

- ✓ exigüité de locaux ;
- ✓ insuffisance du personnel ;
- ✓ surcharge de travail ;
- ✓ inexistence d'interphones ;
- ✓ inadéquation entre le profil et le poste ;
- ✓ absence de plan des formations ;
- ✓ non planification de formation ;
- ✓ insuffisance de formation ;
- ✓ mauvaise identification des besoins en formation
- ✓ inexistence de fiche de poste ;

- ✓ non respect de la procédure de notation annuelle ;
- ✓ coupures intempestives de l'énergie électrique;
- ✓ insuffisance de récompenses ;
- ✓ absence d'une politique de rémunération axée sur le rendement ;
- ✓ insuffisance de matériel roulant ;
- ✓ inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail.

## **SECTION II : CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE**

L'inventaire de différents problèmes nous permettra non seulement d'identifier les problématiques possibles mais également de choisir et de spécifier la problématique retenue.

### **PARAGRAPHE 1 : CHOIX ET SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUES DE L'ÉTUDE**

Dans une première partie nous regrouperons les problèmes par centres d'intérêt et dans une deuxième partie nous procéderons au choix de l'une des problématiques que nous justifierons.

#### **A- Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt**

Tous les problèmes à savoir les problèmes généraux et les problèmes spécifiques énumérés ci-dessus, sont regroupés en problématiques comme le présente le tableau suivant :

**Tableau n° 1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt : détermination des problématiques possibles**

N° d'ordre	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
01	Motivation des agents	<ul style="list-style-type: none"> <li>- exigüité de locaux ;</li> <li>- absence de plan des formations ;</li> <li>- non planification de formation ;</li> <li>- insuffisance de formation ;</li> <li>- mauvaise identification des besoins de formation ;</li> <li>- surcharge de travail ;</li> <li>- coupures intempestives de l'énergie électrique ;</li> <li>- insuffisance de récompenses ;</li> <li>- absence de politique de rémunération axée sur le rendement ;</li> <li>- insuffisance de matériel roulant ;</li> <li>- inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail ;</li> <li>- inexistence d'interphone.</li> </ul>	Démotivation des agents	Problématique de la motivation des agents
02	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- insuffisance du personnel</li> <li>- inadéquation entre le profil et le poste ;</li> </ul>	Gestion prévisionnelle non efficace	Problématique d'une amélioration de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
03	Evaluation du rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inexistence de fiche de poste ;</li> <li>- Non respect de la procédure de notation annuelle.</li> </ul>	Absence d'un système d'évaluation du rendement	Problématique d'une bonne évaluation du rendement

*A la lumière de la détermination des problématiques, quel choix pouvons-nous y opérer ?*

**B- Choix de la problématique et justification du sujet**

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de la restitution de l'état des lieux de base laisse percevoir que tous les centres d'intérêts représentent des problématiques auxquelles le MESFTP devra résolument faire face en vue de l'amélioration des conditions de vie et de travail des agents.

Pouvons-nous résoudre toutes ces problématiques isolément et successivement ? Assurément non ! C'est pourquoi, en faisant une analyse approfondie et minutieuse de celles-ci, nous nous sommes rendus compte qu'elles s'intègrent et se recoupent d'une manière ou d'une autre dans celle de la motivation des agents. C'est donc pourquoi notre choix est porté sur la problématique de motivation du personnel administratif du Ministère.

Aussi, la résolution de cette problématique est-elle primordiale à plus d'un titre car, la motivation peut être considérée comme un facteur d'émulation dans une organisation.

C'est bien sûr elle qui permet de créer de la valeur ajoutée, source de développement. Détruire la motivation des ressources humaines, c'est «tuer» l'organisation dans laquelle elles travaillent.

Mais en réalité qu'est-ce qui motive les agents ? Quels sont les facteurs fondamentaux qui les motivent ?

Pouvons-nous hiérarchiser ces facteurs dans l'échelle de la motivation ? Comment élever cette motivation pour un rendement performant ? C'est pour répondre à toutes ces questions que nous

avons choisi d'intituler notre sujet : « *Contribution à la motivation du personnel administratif du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle (MESFTP)* ». Ce sujet nous paraît important car à notre sens aucun changement, aucun résultat probant et fiable, aucune modernisation ne peut s'obtenir ou s'opérer sans l'implication, la stimulation, la mobilisation et la motivation des différents acteurs de l'organisation.

## **PARAGRAPHE 2 : SPÉCIFICATION ET DÉTERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIÉE**

### **A- Spécification de la problématique choisie**

Rappelons que la problématique choisie est celle relative à la motivation du personnel administratif du MESFTP. La résolution des problèmes spécifiques liés à cette problématique permettra au MESFTP de mieux mobiliser et motiver le personnel administratif du Ministère concerné pour un rendement performant. Il est important de souligner que dans ce cas, nous sommes en train de faire une étude diagnostique et non explicative. Pour cela, nous ne pourrons pas faire une étude exhaustive de tous les problèmes spécifiques liés à cette problématique mais nous nous contenterons de sélectionner les plus importants qui feront l'objet de notre étude.

Les problèmes spécifiques suivants seront retenus pour la réalisation de notre recherche :

- la mauvaise identification des besoins en formation (problème spécifique n°1) ;

- l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement (problème spécifique n°2) ;
- l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail (problème spécifique n°3).

A présent, quelle sera la vision globale de résolution de la problématique spécifiée?

### **B- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

Une fois les problèmes spécifiques à résoudre choisis, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par conséquent le problème général identifié. Rappelons que le problème général est **« l'inexistence d'une politique de motivation du personnel administratif du MESFTP »**

À ce propos, nous pouvons dire que la motivation est en amont et en aval de toute organisation. Elle conditionne sa vie, son évolution ou sa croissance, son expansion, bref sa performance globale. Donc dans toute organisation il faut souvent intégrer le savoir, le savoir-faire, le savoir être et le vouloir faire.

Par rapport au problème spécifique n°1 relatif à la mauvaise identification des besoins de formation, retenons que la préparation et la formulation du plan de formation d'une administration, suppose une démarche consciencieuse d'identification et d'analyse des besoins de formation. Nous pouvons affirmer avec Monsieur Pierre CITEAU que « l'identification des besoins de formation consiste à

déterminer précisément l'ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements, afin de prendre les mesures de formation qui paraîtront appropriées »<sup>2</sup>.

Pour ce faire, l'identification des besoins de formation suit différentes procédures puis la consultation et l'implication des différents échelons hiérarchiques s'avèrent indispensables. La résolution du problème spécifique n°1 fera référence à **une démarche basée sur les méthodes d'identification des besoins de formation.**

Quant au problème spécifique n° 2 relatif à l'inexistence d'une politique de rémunération, retenons que la rémunération est composée de deux éléments à savoir :

- le traitement ou salaire ;
- les accessoires du salaire.

La politique de rémunération est la synthèse de trois éléments à savoir :

- une contrainte économique : le marché du travail ;
- une contrainte de gestion interne : l'évaluation des postes ;
- une contrainte de gestion individuelle : la prise en compte de la performance.

La résolution de ce problème spécifique fera référence à une approche basée sur **la politique de rémunération.**

---

<sup>2</sup> Jean Pierre CITEAU, Gestion des Ressources Humaines 4<sup>ème</sup> édition 2002 P. 118

En ce qui concerne le problème spécifique n° 3 lié à l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail, nous pouvons soutenir avec l'OIT que « la santé est un état complet de bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

Concernant toujours ce problème de santé, la première partie de la Charte sociale européenne (signée à Turin le 18 octobre 1961 et promulguée en 1965, déclare aux points 2 et 3, respectivement que « tous les travailleurs ont droit à des conditions de travail équitables » et que « tous les travailleurs ont droit à la sécurité et à l'hygiène dans le travail ». La santé est donc indispensable à tout agent de l'Etat.

Pour analyser et résoudre ce problème, nous nous servirons d'une approche basée sur la politique de santé et de sécurité au travail.

La synthèse des approches théoriques par problème peut être visualisée dans le tableau suivant :

**Tableau n° 2 : Synthèse des approches théoriques par problème**

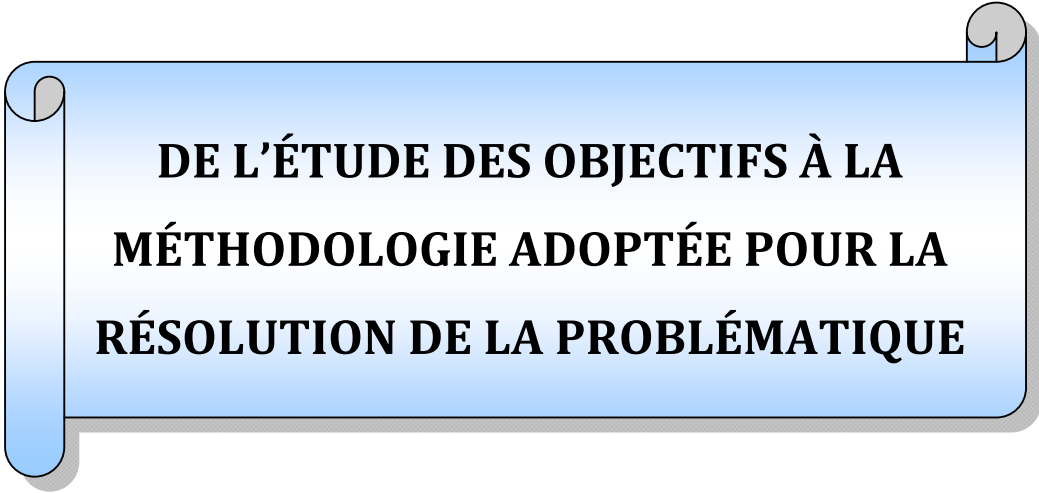
<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Problèmes</b>	<b>Approches théoriques retenues</b>
<b>Général</b>	Inexistence d'une politique de motivation du personnel administratif.	Modèle de théorie basée sur la politique de motivation du personnel administratif.
<b>spécifique</b>	La mauvaise identification des besoins de formation.	Approche théorique basée sur la politique d'identification des besoins de formation.
	L'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement.	Approche théorique basée sur la politique de rémunération.
	L'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail.	Approche théorique basée sur la politique de santé et de sécurité au travail.

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche méthodologique en dix (10) étapes présentées de la manière suivante :

- ✓ définition des objectifs de recherche ;
- ✓ identification des causes supposées des problèmes spécifiques ;
- ✓ formulation des hypothèses ;
- ✓ construction du tableau de bord ;
- ✓ revue de la littérature ;

- ✓ exposition de la méthodologie de travail ;
- ✓ analyse des données (vérification des hypothèses) ;
- ✓ établissement du diagnostic ;
- ✓ approche de résolution ;
- ✓ conditions de leur mise en œuvre.

## **CHAPITRE I :**



**DE L'ÉTUDE DES OBJECTIFS À LA  
MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE POUR LA  
RÉSOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE**

Dans ce chapitre nous allons exposer les objectifs et hypothèses de l'étude d'une part, et d'autre part la revue de la littérature et la méthodologie de la recherche.

## **SECTION I : FIXATION DES OBJECTIFS ET FORMULATION DES HYPOTHÈSES**

Avant d'afficher les objectifs et les hypothèses de l'étude, il convient de rappeler les problèmes auxquels nous voulons trouver des solutions. Ces problèmes sont de deux ordres : le problème général et les problèmes spécifiques.

- le problème général : l'inexistence d'une politique de motivation du personnel administratif du MESFTP
- les problèmes spécifiques
  - ✓ mauvaise identification des besoins de formation ;
  - ✓ inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement ;
  - ✓ inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail.

### **PARAGRAPHE 1 : FIXATION DES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE**

Les objectifs de l'étude ont été fixés par rapport aux problèmes à résoudre. Ils comprennent un objectif général et des objectifs spécifiques.

### **A- Objectif général de l'étude**

L'objectif général de la présente étude est de proposer un système de motivation du personnel administratif du MESFTP.

### **B- Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques sont liés aux problèmes spécifiques et se présentent comme suit :

#### **❖ Objectif spécifique n°1**

Suggérer un système d'identification des besoins en formation.

#### **❖ Objectif spécifique n°2**

Proposer des méthodes et des stratégies de mise en place d'une politique de rémunération du personnel administratif

#### **❖ Objectif spécifique n°3**

Inciter au respect des normes en matière d'hygiène et de sécurité au travail.

Face aux problèmes identifiés et aux objectifs poursuivis, quelles peuvent être leurs causes probables et quelles sont les hypothèses que nous pouvons émettre à ce sujet ?

## **PARAGRAPHE 2 : FORMULATION DES HYPOTHÈSES ET**

### **TABLEAU DE BORD DE L'ÉTUDE**

Dans ce paragraphe, nous essayerons d'identifier les causes probables pouvant justifier la démotivation du personnel puis nous élaborerons le tableau de bord de l'étude.

## **A- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques**

### **1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1**

Au sujet de ce problème spécifique qui est la mauvaise identification des besoins en formation, nous pouvons retenir trois causes essentielles. Elles sont classées selon leur importance de façon croissante. Il s'agit de :

- l'absence d'un bon système d'évaluation des performances ;
- la non implication de toutes les compétences capables d'identifier les besoins de formation (les chefs service, les collaborateurs).
- l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Les deux premières causes sont moins importantes que la troisième. Celle-ci semble en effet, plus probable car la gestion prévisionnelle des ressources humaines détermine périodiquement les besoins en formation. Par conséquent nous pouvons formuler notre hypothèse n°1 en disant que «la mauvaise identification des besoins» s'explique par l'absence d'une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines.

### **2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2**

Après analyse du problème concernant l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement et d'après nos investigations, nous avons pu identifier deux causes à savoir :

- la non maîtrise de la masse salariale ;

- l'absence de communication de la politique de rémunération aux différents responsables chargés de son application.

Au regard des deux causes, la plus importante est la deuxième. Car la non maîtrise de la masse salariale ne permet pas de mettre en place un système de rémunération cohérent.

A ce propos, notre deuxième hypothèse sera formulée de la manière suivante :

- « *L'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement* » est due à l'absence de communication de la politique aux différents responsables chargés de son application.

### **3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3**

Dans le but de résoudre le problème de l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail, nous allons essayer de sélectionner la cause la plus probable parmi les causes supposées en être à la base.

Après analyse du problème et d'après nos investigations, nous avons trouvé trois causes majeures pouvant être à l'origine du problème. Elles sont présentées ici par ordre d'importance croissante. Ainsi nous avons :

- l'ignorance des maladies et des risques professionnels ;
- l'absence de la volonté du Ministère ;
- le manque de moyens du Ministère ;

La troisième cause semble être plus proche de ce qui peut être à l'origine d'un tel problème. Par conséquent, nous pouvons formuler notre hypothèse n°3 de la façon suivante :

«L'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail» est due au manque de moyens du Ministère ;

A présent, nous allons nous pencher sur les causes et hypothèses liées au problème général et à l'élaboration d'un tableau de bord de l'étude dans une deuxième partie.

## **B- Causes et hypothèses liées au problème général et élaboration d'un tableau de bord de l'étude**

### **1- Causes et hypothèses liées au problème général**

Les causes et hypothèses spécifiques sont les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale. Il est impossible de trouver une cause générique qui puisse unifier toutes les causes spécifiques identifiées. Ceci étant, il n'est pas possible de formuler une hypothèse générale.

Elaborons maintenant un tableau de bord de l'étude.

### **2- Elaboration du tableau de bord de l'étude**

La problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs poursuivis connus, les causes supposées se trouvant à la base des problèmes et les hypothèses de travail identifiées ci-dessus peuvent être résumés dans un tableau de bord de l'étude que nous présentons comme suit :

**Tableau n° 3 :** Tableau de bord de l'étude « contribution à l'amélioration de la motivation du personnel administratif du MESFTP »

Niveau d'analyse	Problématiques	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	<u>Problème général</u> inexistence d'une politique de motivation du personnel administratif	<u>Objectif général</u> Proposer un système de motivation du personnel administratif	Cause générale	Hypothèse générale
Niveaux spécifiques	1 <u>Problème spécifique n°1</u> Mauvaise identification des besoins de formation	<u>Objectif spécifique n°1</u> suggérer un système d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines	<u>Causes spécifiques n°1</u> -l'absence d'un bon système d'évaluation des performances ; - la non implication de toutes les compétences capables d'identifier les besoins de formation (les chefs service, les collaborateurs) ; - l'absence d'une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines.	<u>Hypothèse n° 1</u> l'absence d'une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines.
	2 <u>Problème spécifique n°2</u> Inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement	<u>Objectif spécifique n°2</u> Proposer des méthodes et des stratégies de mise en place d'une politique de rémunération	<u>Causes spécifiques n°2</u> - la non maîtrise de la masse salariale ; -l'absence de communication de la politique aux différents responsables chargés de son application.	<u>Hypothèse n° 2</u> L'absence de communication de la politique aux différents responsables chargés de son application.
	3 <u>Problème spécifique n°3</u> Inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail	<u>Objectif spécifique n°3</u> Proposer une politique de santé et de sécurité au travail	<u>Causes spécifiques n°3</u> l'ignorance des maladies et des risques professionnels ; - l'absence de la volonté du Ministère - le manque de moyens du Ministère.	<u>Hypothèse n° 3</u> Le manque de moyens du Ministère.

*Qu'en est-il de la revue de la littérature et de la méthodologie adoptée ?*

## **SECTION II : REVUE DE LA LITTÉRATURE ET MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE**

Dans un premier paragraphe nous ferons la revue de la littérature et dans un second nous exposerons la méthodologie adoptée.

### **PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Ce paragraphe prendra en compte d'une part les généralités théoriques sur la motivation et d'autre part la revue de la littérature relative à chaque problème spécifique.

#### **A- Généralités sur la motivation**

Ici nous ferons d'abord une clarification de certains concepts utilisés dans ce mémoire pour éviter tout équivoque. Il s'agit notamment : de la motivation, de la mobilisation, de l'implication, de la stimulation, de la cause et du facteur de motivation, de la motivation intrinsèque et extrinsèque. Nous nous pencherons ensuite sur les principales théories de la motivation au travail. Enfin nous essayerons de faire un « Listing » des principaux facteurs de motivation en gestion des ressources humaines.

#### **B- Clarification conceptuelle**

Nous définirons ici la motivation, le facteur de motivation et tous les autres concepts connexes pour plus de compréhension.

### **1- La motivation**

C'est une force interne et individuelle qui pousse un individu à l'action. C'est l'ensemble des facteurs qui déterminent les comportements, c'est un processus de mise en mouvement et d'action. La motivation est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même pour le pousser à s'engager dans une direction déterminée et le conduire vers un but. C'est la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient ce comportement jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. La motivation confère à toute conduite la force, la direction et la persistance.

### **2- L'implication**

C'est une dynamique interne traduisant l'engagement au travail et l'attachement à une organisation. L'implication se définit donc par rapport à l'accent mis sur les valeurs, en particulier l'attachement à la valeur du travail, et l'identification à l'organisation. L'implication correspond à l'importance qu'un individu accorde à son activité professionnelle, son degré d'identification au travail par rapport à d'autres activités. Elle se traduit par la responsabilisation et la recherche d'objectifs de performance.

Le mode de fonctionnement de l'organisation peut annuler les effets de l'implication car celle-ci répond au besoin de valorisation de soi, d'accomplissement, d'investissement et de développement. L'implication constitue un facteur déterminant pour le bon fonctionnement d'une organisation elle est une première étape sur le chemin de la motivation.

### **3- La stimulation**

C'est l'aiguillon qui pousse à agir de l'extérieur, le stimulus qui déclenche un comportement. Il peut s'agir par exemple, de la reconnaissance sociale, d'un encouragement ou d'une récompense qui stimule l'action. Le stimulus est ce qui incite un individu à agir dans un sens plutôt que dans un autre. De façon idéale, le processus de stimulation d'une activité comporte en amont l'incitation à agir et en aval le soutien dans l'action.

### **4- La mobilisation**

C'est un processus externe et collectif de soutien et de dynamisation de l'action. La mobilisation permet la canalisation de l'énergie d'une personne ou d'un groupe, pour atteindre un objectif. C'est l'action de rassembler et de dynamiser les énergies en vue de parvenir à un objectif commun dans une organisation.

### **5- La cause et le facteur de motivation**

- la cause de la motivation peut se définir comme la condition nécessaire et suffisante pour qu'une action soit engagée. C'est l'effet déclencheur à l'origine de l'acte produit ;
- le facteur de la motivation est quant à lui, lié à l'état potentiel de l'individu ou de son environnement. Les facteurs de motivation plus ou moins prévisibles présentent un caractère flou et aléatoire. Ils ne déclenchent pas l'acte mais contribuent à sa réalisation.

### **6- Motivation extrinsèque et motivation intrinsèque**

La motivation extrinsèque est liée à un renforcement extérieur, c'est une activité non engagée pour elle-même, mais pour en retirer un bénéfice ou éviter une sanction. Cette forme de motivation est qualifiée «d'extrinsèque», parce qu'elle résulte de promesses ou d'actions extérieures. Il peut s'agir par exemple, de la recherche de compensations financières ou de récompenses. Cependant, quand l'activité est uniquement centrée sur des motivations extrinsèques, le niveau de motivation reste faible.

La motivation intrinsèque en revanche, est liée à une motivation personnelle générée par l'attrait de l'activité pour elle-même. Elle est appelée « intrinsèque » parce qu'elle provient de l'individu lui-même. Elle favorise une satisfaction des besoins fondamentaux de connaissance, de compétence, d'autodétermination et d'accomplissement personnel. Les motivations les plus puissantes sont intrinsèques. Elles résultent par exemple de la liberté de créer ou d'entreprendre, de la possibilité d'apprendre ou de transférer un savoir- faire, de la satisfaction du travail accompli et de sa reconnaissance.

Après cette mise au point, abordons à présent le contenu des principales théories de la motivation au travail.

### **C- Les Théories de la motivation au travail**

De nombreux chercheurs ont tenté de bâtir un modèle de référence dans le domaine de la motivation au travail. Trois typologies de motivation ont émergé à savoir :

- les théories du contenu centrées sur les besoins ;
- les théories du processus centrées sur les attentes ;
- les théories interactionnistes intégrant la dimension environnementale.

#### **1- Les théories du contenu centrées sur les besoins**

A l'origine du courant de pensée centrée sur les besoins, le nom d'Abraham MASLOW est indissociable des théories de la motivation. Pour ce chercheur, la motivation résulte avant tout de la nécessité de répondre à un besoin non satisfait (voir en annexe pyramide des besoins de MASLOW). Dans cette catégorie de motivation centrée sur les besoins nous pouvons citer :

- Le modèle bi-factoriel de HERZBERG: Frédéric HERZBERG avec sa théorie des deux facteurs (voir en annexe la présentation du modèle bi-factoriel de HERZBERG) a identifié deux catégories de facteurs principaux susceptibles de déclencher la motivation : les « facteurs moteurs » qui se rattachent au contenu du travail et les «facteurs d'hygiène» ou d'ambiance qui se rapportent au contexte et à l'environnement du travail.

- La théorie des besoins d'ALDERFER : Le modèle « ERD » (Existence, Relation, Développement) d'ALDERFER diffère de la théorie de MASLOW. Ici les besoins sont au nombre de trois et ne sont pas hiérarchisés. Il n'est pas nécessaire qu'un besoin concret soit satisfait avant un besoin abstrait. Tout individu tend à évoluer en cherchant à satisfaire ses besoins matériels et ses besoins de développement personnel, l'un pouvant compenser l'autre. Ils constituent des facteurs essentiels de motivation, car existant chez tous les individus, mais avec des intensités différentes.
- La théorie du besoin d'accomplissement de MURRAY (1938) et MAC CLELLAND (1953). Ces auteurs définissent le besoin d'accomplissement comme une tendance à se stimuler en se fixant des objectifs difficiles, à prendre des risques et à affirmer son aptitude à réussir. Le besoin d'accomplissement est un facteur de motivation important au sein des organisations. Il présente différents aspects, la motivation à entreprendre des activités nouvelles, la motivation à excéder la performance des autres, la volonté de rechercher l'efficacité. Comme MASLOW, MURRAY et MAC CLELLAND ont établi une pyramide des besoins repartis en quatre lots à savoir le besoin d'appartenance, le besoin de pouvoir, le besoin d'autonomie et le besoin de réalisation. (voir pyramide en annexe)
- Les modèles de MINER et de RONEN.

J.B MINER (1993) a développé une théorie de la motivation des cadres visant à démontrer que l'activité professionnelle permet de

satisfaire des besoins de nature différente. Le travail est une activité qui implique un rôle social et permet de répondre à des besoins psychologiques fondamentaux.

MINER distingue quatre types d'organisation générant chacune des motivations différentes à savoir les organisations hiérarchiques, les organisations professionnelles, les organisations entrepreneuriales et les organisations de groupes et de consensus. Elles fondent la motivation sur le désir d'appartenir à un groupe, d'y être affilié, le désir de participer à la gestion collective du groupe et d'avoir des relations efficaces avec les autres membres du groupe.

S. RONEN s'intéresse davantage à la valeur travail qu'aux besoins. Il considère que le contexte de travail, la culture de l'organisation et la politique de gestion des ressources humaines jouent un rôle déterminant. Pour lui, une politique de motivation efficace impose de connaître les valeurs qui caractérisent les différents groupes de l'organisation et d'analyser les priorités individuelles. Il distingue les valeurs de travail à orientations individuelles et collectives puis les valeurs à orientations matérielles et non matérielles :

## **2- Les théories du processus centrées sur les attentes**

Les théoriciens de ce processus se sont interrogés davantage sur le processus de la motivation que sur le contenu. Les théories centrées sur les attentes cherchent plus à analyser les stimuli qui incitent un individu à renforcer son action, qu'à comprendre le contenu et les causes de la motivation. Dans ce cadre nous avons la théorie du conditionnement opérant de SKINNER (1953), la théorie

de l'expectation- valence de VROOM (1964), la théorie performance et motivation de PORTER et LAWLER (1968), la théorie de l'effet de tâche et de l'effet de temps de RAYNOR, la théorie de l'attribution de WIENER, la théorie de la fixation des buts de LOCKE (1968). Toutes ces théories en général se fondent sur l'idée que le renforcement positif, l'équité et la détermination des buts sont des facteurs qui influencent le comportement de l'individu et le motivent. En effet, si PORTER et LAWLER estiment que les sentiments qu'un individu éprouve quant à la manière dont il est traité par comparaison avec les autres constituent des stimuli, VROOM soutient que le niveau d'expectation, c'est-à-dire les attentes du travailleur par rapport à ses propres efforts, détermine le comportement de l'individu. Ces deux théories se complètent dans la mesure où elles mettent l'accent sur le rôle des récompenses futures et sur les processus qui conduisent un individu à prendre une décision. SKINNER et LOCKE en ce qui les concerne, les rejoignent en faisant de la fixation des objectifs un des déterminants importants du comportement de l'individu. Il ressort de l'analyse des rapports entre les différentes théories du processus centrées sur les attentes que, malgré leur spécificité, elles convergent toutes vers un but, celui de comprendre « comment les individus sont motivés ».

La troisième typologie de motivation concerne les théories interactionnistes.

### **3- Les théories interactionnistes**

Ce sont des théories qui cherchent à intégrer l'environnement dans la motivation individuelle.

Elles défendent l'idée que la motivation résulte de la dynamique de projet créée par la rencontre entre l'individu et son environnement. Il y a dans ce cadre la théorie des champs de vie de Kurt LEWIN (1938), la théorie Individu – Environnement de NUTTIN (1980), la théorie de l'évaluation cognitive de DECI et RYAN (1985) et la théorie de l'apprentissage social de BANDURA. Toutes ces théories tentent de comprendre les impacts de l'environnement sur la motivation de l'individu. Elles estiment que la motivation de l'individu résulte de l'opinion, des sentiments et du regard des autres à son égard. La reconnaissance par l'environnement de la performance d'un individu renforce son sentiment de compétence et le motive davantage.

Joseph NUTTIN (1980.) par exemple dans sa théorie comportementale de la motivation fondée sur le «système Individu Environnement» estime que «l'être humain éprouve le besoin d'entrer en relation avec son milieu, de l'explorer et de produire un changement efficace sur l'environnement ou sur le cours des événements. Ce faisant, il cherche à s'affirmer, se changer et agir sur le mode en canalisant son besoin de développement personnel». La motivation ici est l'aspect dynamique de la relation comportementale.

De même BANDURA (1976) et Boeck (1997.) considèrent l'interaction individu, comportement et environnement comme la base de l'étude du comportement organisationnel. Les membres d'une organisation apprennent à se comporter par observation des conduites de ceux qui les entourent. L'attitude de l'équipe dirigeante est plus importante que les consignes qu'elle peut donner ».

En définitive, tous les théoriciens de cette catégorie, tentant chacun de comprendre la motivation de l'individu, placent l'environnement au cœur de leurs réflexions et s'accordent à affirmer qu'il est un paramètre fondamental pour mieux cerner la motivation.

En conclusion, de l'étude des relations entre les typologies des principales théories de la motivation nous pouvons affirmer «qu'aucune théorie de la motivation ne s'impose de façon totalement satisfaisante, mais c'est de la confrontation et de l'intégration de ces théories qu'un management de la motivation, adapté au fonctionnement de chaque organisation, peut être envisagé.

Quels sont les principaux facteurs de motivation à la lumière des principales théories de motivation développées?

#### **D- Les principaux facteurs de motivation dans une organisation d'après les théories de motivation**

Nous prendrons la classification adoptée par RONEN et nous enrichirons le contenu de chaque rubrique par les informations empruntées à toutes les Théories de la motivation. Les facteurs de motivation seront donc subdivisés en quatre grandes rubriques à savoir les facteurs portant sur les orientations individuelles matérielles, les facteurs relatifs aux orientations collectives matérielles, les facteurs liés aux orientations individuelles non matérielles et les facteurs rattachés aux orientations collectives non matérielles.

### **1- Les facteurs portant sur les orientations individuelles matérielles**

Nous avons :

- les conditions physiques de travail ;
- l'environnement résidentiel ;
- les horaires adaptés ;
- la sécurité et les conditions de l'emploi ;
- les bonus et primes ;
- le niveau de salaire.

### **2- Les facteurs relatifs aux orientations collectives matérielles**

Ici nous avons :

- les relations avec les collègues ;
- les relations avec les cadres.

### **3- Les facteurs liés aux orientations individuelles non matérielles**

Nous pouvons citer :

- l'appréciation des résultats du travail ;
- le suivi et l'évaluation des objectifs fixés ;
- la fixation des objectifs ;

- l'implication ;
- les perspectives de promotion ;
- les possibilités de formation.

#### **4- les facteurs rattachés aux orientations collectives non matérielles**

Nous avons :

- l'autonomie dans le travail ;
- la valorisation des compétences ;
- les défis professionnels, permettant de reconnaître la réussite ;
- la communication.

Après la revue de la littérature relative à la théorie de la motivation, abordons à présent la revue de la littérature relative à chaque problème spécifique.

#### **E- Revue de la littérature relative à chaque problème spécifique**

Elle permettra de s'assurer de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. La réalisation de cet exercice se fera à l'aide des thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Ainsi nous ferons les points des connaissances liées au problème général en résolution qui est « l'inexistence d'un système de motivation du

personnel administratif du MESFTP » (Confer revue de la littérature sur les théories de la motivation).

**1- Exposé des contributions antérieures sur le problème de la mauvaise identification des besoins en formation**

Conformément à la thématique liée à ce problème, il s'agira ici de développer les théories des auteurs qui énoncent les méthodes d'identification des besoins de formation.

« Un besoin est l'écart entre la situation réelle et la situation désirée. L'évaluation des besoins en formation est le processus qui consiste à déterminer l'écart entre deux situations afin de mettre en œuvre des activités de formation qui permettront aux individus d'acquérir des connaissances, des habiletés ou des attitudes liées à un contexte de travail donné »<sup>3</sup>

L'identification des besoins de formation se fait à trois niveaux :

- l'analyse de l'organisation qui consiste à déterminer les endroits dans l'organisation où la formation est requise ;
- l'analyse des tâches qui permet d'établir les besoins en formation en relation avec les exigences des emplois ;
- l'analyse des individus qui porte sur les titulaires des postes.

Les besoins apparaissent à trois niveaux : institutionnel, sectoriel et individuel.

Le recensement des besoins au niveau institutionnel dépend essentiellement de l'analyse des écarts entre les compétences

---

<sup>3</sup> (Sylvie St-Onge, Michel Audet, Victor Haines, André Petit, P.258)

requis par les structures de travail et celles des ressources humaines disponibles. Ce travail s'inscrit dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Au niveau sectoriel, chaque responsable de service sera mobilisé par le responsable formation pour identifier ses propres besoins résultant de décalages spécifiques aux situations de travail dont il a la responsabilité.

L'enquête auprès du personnel demeure un moyen très utilisé pour saisir les attentes individuelles. Le développement des méthodes d'apprentissages du personnel et d'analyse de potentiel permet aujourd'hui de rationaliser le recensement des besoins des salariés et des opportunités de carrière (Jean-Pierre CITEAU, 4<sup>e</sup> édition, 2002, p. 118-119).

L'identification des besoins de formation consiste à rechercher les causes du problème de performance en vérifiant l'hypothèse selon laquelle le besoin de formation ou d'un apprentissage quelconque est la source du problème de performance constaté.

Les techniques d'identification des besoins sont l'analyse des tâches, l'évaluation quantitative, la consultation de dossiers et de rapports. (Belanger B. B. FOUCHER, Petit, édition Eska Sarl, 1988, pp. 2235-234).

Le tableau ci-après indique les techniques du recueil et d'analyse des besoins de formation.

**Tableau** n°4 Techniques de recueil et d'analyse des besoins de formation

Outils	AVANTAGES	INCONVENIENTS	RECOMMANDATIONS
Entrevue	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aide à révéler les sentiments, les causes et les solutions possibles</li> <li>Donne la chance aux membres de l'organisation d'exprimer leurs opinions et suggestions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûte cher en temps</li> <li>Est difficile de quantifier les résultats.</li> <li>Mets l'interviewé sur la sellette.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer le protocole au besoin</li> <li>porter attention à l'écoute et ne pas porter de jugement</li> <li>Eviter que l'entretien ne soit perçu comme un moyen de vendre un programme</li> </ul>
Questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rejoint plusieurs individus en peu de temps</li> <li>Coûte peu cher</li> <li>Favorise une réponse sans crainte ou gêne</li> <li>Les renseignements sont faciles à résumer et à analyser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elimine les réponses imprévues</li> <li>Difficile à mettre au point</li> <li>Ne cerne pas facilement les problèmes</li> <li>Permet un taux de réponse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emettre des formulaires selon les besoins</li> <li>Garder l'anonymat</li> <li>Faire en sorte que les questions engendrent des résultats favorables et défavorables à la formation</li> </ul>
Centre d'appréciation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excellent moyen pour évaluer le potentiel et les besoins spécifiques en formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûte cher</li> <li>Prend du temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etendre à plusieurs catégories du personnel dans l'organisation et pas seulement aux cadres</li> </ul>
Tests, examens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aident à découvrir les déficiences spécifiques</li> <li>Aident à trouver les candidats qu'il faut former</li> <li>Aident à rapporter et à comparer les résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les tests disponibles ne couvrent pas nécessairement toutes les situations</li> <li>Les résultats obtenus ne sont pas toujours concluants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les tests doivent être valides et fidèles</li> <li>Les tests doivent être pertinents</li> <li>Chaque test doit servir un but spécifique</li> </ul>
Analyse des emplois, évaluation du rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donnent des renseignements précis quant aux postes occupés par les salariés et sur leur performance</li> <li>Morcellent l'emploi et découvrent les parties à former</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûtent cher</li> <li>Demandent du temps si ce n'est pas déjà fait</li> <li>Découvrent les besoins des salariés et non ceux de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'analyse de l'emploi doit être claire et précise</li> <li>Il doit y avoir un lien entre l'analyse de l'emploi et le rendement actuel</li> <li>Il faut consulter le salarié au sujet de son travail et de sa performance</li> </ul>
Statistiques et rapports	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aident à accumuler et à révéler toutes les améliorations du passé</li> <li>Permettent de mesurer les conséquences des problèmes</li> <li>Sensibilisent mieux les membres de la direction sur les besoins de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peuvent ne pas donner les causes et les solutions du manque de formation</li> <li>Peuvent être trop peu nombreux pour se faire une opinion juste</li> <li>Peuvent être dépassés et ne pas présenter la situation du présent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garder toujours ces statistiques et rapports afin de voir où les lacunes prennent naissance</li> <li>Les utiliser avec d'autres outils</li> </ul>

**Source** : Extrait du livre de SEKOU (Lakdar), BLONDIN (Louise), FABI (Bruno), et als ; Gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, de boeck, Canada, 2001, P 351

## **2- Exposé des contributions antérieures sur le problème d'inexistence de politique de rémunération axée sur le rendement**

Aujourd'hui, rémunérer ne signifie plus seulement payer mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

La rémunération est l'ensemble constitué de tout ce qui relève du salaire, des diverses primes, gratifications et avantages monétaires directs ou indirects, immédiats ou différés, mais aussi d'avantages matériels divers (logement de fonction, voitures etc.).

En d'autres termes la rémunération est composée du traitement soumis à retenue pour pension ou salaire et des accessoires du traitement.

Tania SABA et al, « la détermination de la rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin d'établir leur rétribution pécuniaire et non pécuniaire direct et indirect, conformément à la législation existante et à la capacité de l'organisation »<sup>4</sup>.

En somme, la rémunération est composée de :

- la rétribution extrinsèque (rémunération directe et indirecte : salaire de base, salaire basé sur le rendement) ;
- la rétribution intrinsèque (non pécuniaire : sécurité d'emploi, symbole de réussite) ;

---

<sup>4</sup>(la loi 86-013 du 26 Février 1986)

Tania SABA et al, Gestion des Ressources Humaines 4<sup>ème</sup> édition 2008, P. 326-327

- la politique de rémunération doit intégrer les objectifs multiples, les contraintes diverses et renouvelées, les attentes fortes des salariés et des dirigeants. Elle est la synthèse de trois éléments :
  - une contrainte économique : le marché du travail ;
  - une contrainte de gestion interne : l'évaluation des postes ;
  - une contrainte de gestion individuelle : la prise en compte de la performance (Tania SABA, Simon L. DOLAN et al, la gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 4<sup>e</sup> édition, 2008).

### **3- Exposé des contributions antérieures sur le problème d'inexistence de politique de santé et de sécurité au travail**

Le but de toute organisation dans sa gestion est de parvenir au rendement escompté, c'est-à-dire d'atteindre ses résultats. L'atteinte de ses résultats est subordonnée au dévouement au travail et surtout à la santé de ses travailleurs.

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la santé non seulement comme « une absence de maladie », mais comme « un état complet de bien-être physique, psychique et social ».

La première partie de la Charte sociale européenne (signée à Turin le 18 octobre 1961 et promulguée en 1965, déclare aux points 2 et 3, respectivement que « *tous les travailleurs ont droit à des conditions de travail équitables* » et que « *tous les travailleurs ont droit à la sécurité et à l'hygiène dans le travail* ».

« *Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) de demain sera ordonnateur du cadre de vie au travail* »<sup>5</sup>.

L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt qu'a l'entreprise pour l'action à mener sur les conditions de travail, la sécurité, la santé et le bien-être au travail. L'action concernant le bien-être au travail se développe dans quatre directions : l'ergonomie, l'organisation du travail, la sécurité et la santé. L'entreprise se préoccupe du bien-être de son personnel pour trois raisons, c'est responsable, c'est nécessaire, c'est rentable.

L'importance de la mise en œuvre d'une politique de santé et de sécurité au travail au sein d'une organisation n'est plus à démontrer.

En effet, la contribution fournie par un travailleur en bonne santé a un effet positif sur la productivité, la qualité des produits, la motivation au travail et la satisfaction professionnelle et, par là même, la qualité générale de vie des individus et de la société, ce qui fait de la santé au travail un objectif important de la politique nationale de développement.

Il faut aussi noter que la politique de santé et de sécurité au travail permet aux entreprises d'anticiper, d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques de manière à obtenir de la part des travailleurs, un rendement optimal sans préjudice pour leur santé.

## **PARAGRAPHE 2 : MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE**

---

<sup>5</sup> (Jean-Marie Peretti. Gestion des Ressources Humaines, 14<sup>ème</sup> édition (2006-2007) P. 169)

Notre méthodologie se penchera dans un premier temps sur la dimension empirique de la recherche et dans un deuxième temps elle nous permettra de retenir pour chaque problème spécifique une approche théorique parmi les contributions antérieurement développées.

### **A- Approche empirique**

Elle nous permettra de mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée.

A ce niveau, nous aurons plusieurs étapes à franchir à savoir :

- ✓ objectif et nature de la collecte des données ;
- ✓ conception des questions d'enquête et échantillonnage ;
- ✓ technique de dépouillement et outil de présentation des données.

### **B- Objectif de la collecte des données**

Nos enquêtes ont pour objectif de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre travail de recherche. Ainsi d'une manière spécifique, nos enquêtes permettront de savoir :

- ✓ la mauvaise identification des besoins de formation ;
- ✓ l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement ;
- ✓ l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail

### **C- Nature de la collecte des données**

Signalons tout d'abord que l'enquête nous permettra d'atteindre les objectifs ci-dessus cités à travers une analyse minutieuse des données collectées au cours du stage. Pour ce faire, nous allons procéder à l'établissement d'un questionnaire que nous administrerons à un échantillon de la population cible constituée des agents des directions centrales et techniques du MESFTP.

#### **D- Technique de dépouillement et outil de présentation des données**

Les données recueillies par le questionnaire auprès de l'échantillon seront traitées de façon manuelle. Les résultats d'enquête seront analysés par la méthode des tris à plat.

#### **E- Echantillonnage et conception du questionnaire**

##### **1- Echantillonnage**

L'échantillon représentatif de la population mère identifiée pour notre enquête est composé de cent (100) personnes. Il prendra en compte toutes les catégories socioprofessionnelles.

##### **2- Conception du questionnaire**

En vue de permettre une bonne compréhension, les éléments du questionnaire ont été conçus par rapport aux problèmes spécifiques identifiés. Nous travaillerons avec les questions fondamentales qui nous permettront de manière directe de vérifier les hypothèses. Ainsi ces questions fondamentales sont les suivantes :

#### **❖ Problème spécifique n°1**

La mauvaise identification des besoins de formation s'explique par :

- l'absence d'un bon système d'évaluation des performances
- la non implication de toutes les compétences capables d'identifier les besoins de formation (les chefs service, les collaborateurs)
- l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines

❖ **Problème spécifique n°2**

- Existe-t-il une politique de rémunération axée sur le rendement au MESFTP

Oui  Non

- votre rémunération est-elle basée sur vos résultats ?

Oui  Non

Ceux qui veulent s'abstenir

L'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement s'explique par :

- la non maîtrise de la masse salariale
- l'absence de communication de la politique aux différents responsables chargés de son application.

❖ **Problème spécifique n°3**

L'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail s'explique par :

- l'ignorance des maladies et des risques professionnels
- le manque de moyens

Notons qu'à côté de ces questions fondamentales, il existe d'autres questions non moins importantes (se trouvant en annexe) qui ont été prises en complétant la conception du questionnaire.

Qu'en est-il de l'approche théorique retenue pour chaque problème spécifique identifié ?

### **F- Approche théorique**

La dimension théorique vise à déterminer les outils d'analyse des données collectées afin de pouvoir déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes. Nous présenterons alors, à cette étape la théorie retenue par problème.

#### **1- Choix théorique lié au problème de la mauvaise identification des besoins de formation**

##### ***a) Présentation de la théorie retenue***

L'approche théorique retenue pour analyser le problème de la mauvaise identification des besoins de formation sera celle de **Jean Pierre CITEAU** qui suggère les méthodes d'identification des besoins de formation déjà restituées dans la revue de la littérature.

##### ***b) Normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution***

Les méthodes d'identification des besoins de formation sont :

- ✓ le recensement des besoins au niveau institutionnel ;

- ✓ la détermination des besoins au niveau sectoriel ;
- ✓ l'enquête au niveau du personnel ;
- ✓ l'évaluation des performances.

***c) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la mauvaise identification des besoins de formation***

La question n°3 sera celle à étudier à ce propos. Ainsi, tel que ce problème est important pour notre étude, nous prendrons comme cause celle ayant réuni plus de 50% des avis des personnes enquêtées.

**2- Choix théorique lié au problème de l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement**

***a) Présentation de la théorie***

Compte tenu de l'importance et de la complexité de ce problème, nous menons la réflexion suivante : la rémunération représente l'un des éléments essentiels de la motivation. Une politique salariale mal définie et mal appliquée ne peut que conduire à la démotivation des salariés et par conséquent à une dégradation du climat social au sein de l'entreprise. Il importe donc d'avoir une politique salariale qui tienne compte de :

- ✓ l'équité sociale ;
- ✓ la logique du marché ;
- ✓ les impératifs de gestion.

Une organisation doit mettre en place une politique de rémunération axée sur le rendement qui pour le salarié réponde aux exigences suivantes : la simplicité ; l'équité ; la sécurité.

Du côté des dirigeants, cette politique doit répondre aux exigences d'adaptabilité, de motivation et de compétitivité.

Au final cette politique doit amener le salarié et l'employeur à s'accorder sur trois points : la flexibilité, la motivation et la paix sociale ».

***b) Normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution***

Une fois ce problème résolu, les salariés seront motivés et s'adonneront davantage au travail. Mais la rémunération seule ne suffit pas. Il faut la rétribution. La rétribution va au-delà de la rémunération pour prendre en compte d'autres aspects, le plus souvent de nature immatérielle et symbolique comme :

- ✓ la satisfaction psychologique dans l'exercice du travail ; la capitalisation socioprofessionnelle en vue d'améliorer l'employabilité du salarié ;
- ✓ le pouvoir et l'influence procurés par l'accès aux fonctions de commandement et de direction ;
- ✓ la gratification symbolique (les honneurs et les signes extérieurs).

***c) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inexistence d'une politique de rémunération***

Les questions essentielles qui nous permettront de connaître la cause réelle de ce problème sont celles des n°4, 5 et 9 du questionnaire. Ainsi la cause principale qui obtiendra au niveau de chaque question plus de 50% des réponses sera retenue comme cause réelle.

### **3- Choix théorique lié à l'inexistence d'une politique de santé et sécurité au travail**

#### ***a) Présentation de la théorie retenue***

Face au problème de l'inexistence d'une politique de santé et sécurité au travail, nous retiendrons le cadre théorique développé par **Jean-Marie Peretti dans son ouvrage intitulé « Gestion des Ressources Humaines », 14<sup>ème</sup> édition (2006-2007) P. 169**

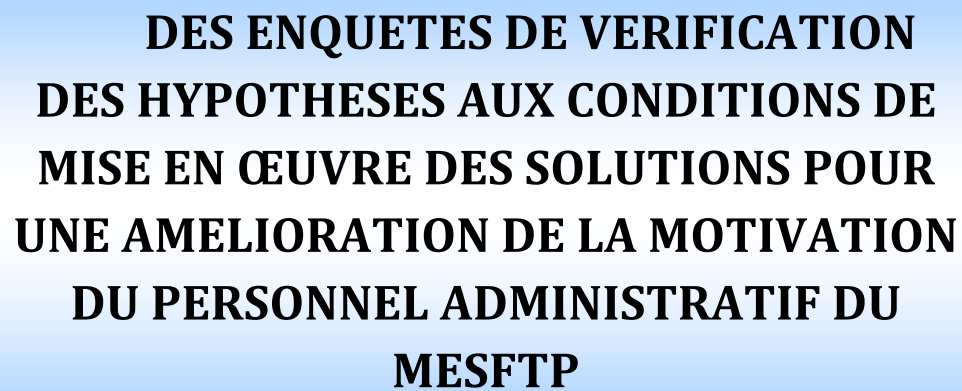
#### ***b) Normes et repères d'amélioration de la situation de l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail***

Une fois ce problème résolu, les travailleurs seront à l'aise et s'intéresseront à la rentabilité de l'entreprise.

#### ***c) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n° 3***

A ce niveau, sera considérée comme cause réelle celle qui aura été identifiée par plus de 50% des personnes enquêtées.

## **CHAPITRE II :**



**DES ENQUETES DE VERIFICATION  
DES HYPOTHESES AUX CONDITIONS DE  
MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS POUR  
UNE AMELIORATION DE LA MOTIVATION  
DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DU  
MESFTP**

A cette étape de l'étude, les hypothèses émises seront testées après la réalisation des enquêtes. Ainsi, nous parviendrons à proposer des solutions et leurs conditions de mise en œuvre pour une amélioration optimale de la motivation du personnel administratif du MESFTP.

## **SECTION I : DE LA RÉALISATION DES ENQUÊTES À L'ANALYSE DES DONNÉES**

Cette phase nous permettra de décrire la réalisation de nos enquêtes, de présenter et d'analyser les résultats obtenus dans le but de vérifier les hypothèses précédemment formulées.

### **PARAGRAPHE 1 : DE LA RÉALISATION DES ENQUÊTES AUX DIFFICULTÉS RENCONTRÉES**

#### **A- Préparation et réalisation des enquêtes**

Ici, nous décrirons notre processus de collecte des données.

##### **1- Préparation des enquêtes**

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possibles pour la collecte des informations dont on a besoin.

C'est donc pour cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire adressé aux agents du MESFTP.

Pour l'élaboration du questionnaire, nous avons veillé à ce que les questions posées soient limitées aux informations recherchées.

## **2- Réalisation des enquêtes**

Le questionnaire a été adressé à un échantillon de cent (100) personnes. Ceux à qui ce questionnaire a été adressé ont été choisis en fonction des différentes catégories socioprofessionnelles de manière à prendre en compte tout le monde.

(catégorie A = 16 agents, catégorie B = 30 agents, catégorie C = 28 agents, catégorie D = 26 agents) soit respectivement 15%, 30%, 35%, et 20% des effectifs de chaque catégorie.

Ces enquêtes ne se sont pas réalisées sans difficultés.

### **B- Difficultés rencontrées et limites des données**

#### **1- Difficultés rencontrées**

Elles ont trait à l'indisponibilité de certains enquêtés notamment certains directeurs et chefs services qui étaient trop occupés pour l'entretien et pour remplir le questionnaire. D'autres étaient carrément réticents, car craignant de porter des jugements sur leurs patrons ou de dévoiler quelques secrets. Mais ils ont été éclairés et le travail s'est bien déroulé dans l'ensemble, malgré les perturbations observées pour fait de grève.

#### **2- Limites des données**

Les limites ont trait à la qualité des informations recueillies. En effet, certains agents ont fait preuve d'une certaine réticence, d'autres ont gardé par devers eux quelques questionnaires.

A propos, présentons et analysons les résultats de l'enquête.

## **PARAGRAPHE 2 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE**

Le présent paragraphe sera consacré à la présentation des résultats des enquêtes, à leur analyse afin de vérifier les hypothèses antérieurement émises.

### **A- Présentation des résultats d'enquête**

Les données de notre enquête comme nous les avons précédemment mentionnées, sont traitées manuellement.

#### **1- Présentation des résultats d'enquête relatifs à la mauvaise identification des besoins de formation**

La question n°3 nous a permis de recueillir des divers avis :

***Question n° 3 : La mauvaise identification des besoins de formation s'explique par :***

- l'absence d'un bon système d'évaluation des performances
- l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

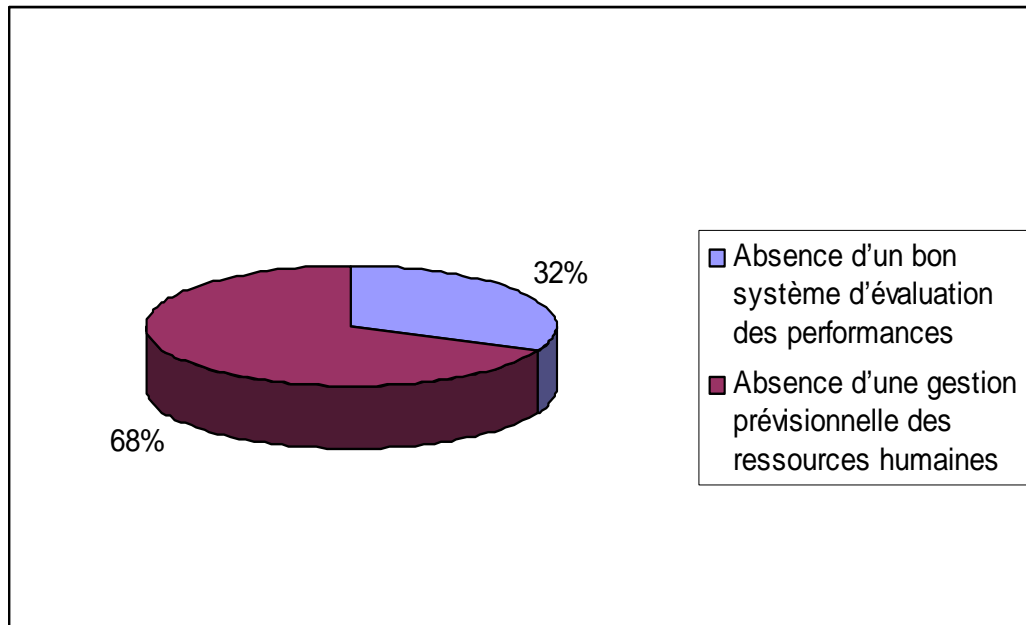
Concernant cette question, sur 100 agents interrogés, 32 ont répondu que la mauvaise identification des besoins de formation s'explique par l'absence d'un bon système d'évaluation des performances et 68 ont soutenu que c'est l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines qui est à la base de la mauvaise identification des besoins de formation.

## Illustrations

**Tableau n°5** : Tableau récapitulatif des résultats d'enquête relatifs à la mauvaise identification des besoins de formation (confère question n°3).

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentages
L'absence d'un bon système d'évaluation des performances	32	32%
L'absence d'une gestion prévisionnelle des Ressources Humaines	68	68%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Graphique n°1** : Présentation des résultats d'enquête : Mauvaise identification des besoins de formation (confère question n°4).



**2- Présentation des résultats d'enquête relatifs à  
l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le  
rendement**

S'agissant de ce problème, les questions n°s 4, 5 et 9 nous ont permis de recueillir les points de vue des agents.

**Question n° 4 : Existe-t-il une politique de rémunération axée sur le rendement dans votre ministère?**

Oui  Non

Pour cette question, sur 100 agents interrogés, 15 ont répondu OUI et 85 ont répondu NON.

**Question n°5 : Votre rémunération est elle basée sur vos résultats ?**

Oui  Non   
Ceux qui veulent s'abstenir

En ce qui concerne cette question, sur 100 agents interrogés, 65 agents ont répondu OUI, 12 ont répondu NON et 23 se sont abstenus.

**Question n° 9 : l'absence d'une politique de rémunération axée sur le rendement s'explique par :**

- la non maîtrise de la masse salariale
- l'absence de communication de la politique aux différents responsables chargés de son application

Pour cette question, sur 100 agents interrogés, 25 agents ont soutenu que c'est la non maîtrise de la masse salariale qui est à la base de l'absence d'une politique de rémunération axée sur le rendement. Par contre 75 agents ont déclaré que c'est l'absence de communication de la politique aux différents responsables chargés de son application qui en est la cause.

**Illustrations :**

**Tableau n°6** : Tableau récapitulatif des résultats d'enquête relatifs à l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement (confère question n° 4).

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentages
Oui	15	15%
Non	85	85%
Total	100	100%

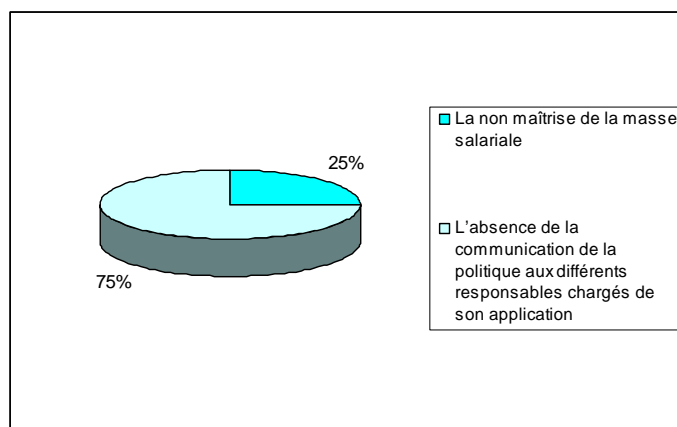
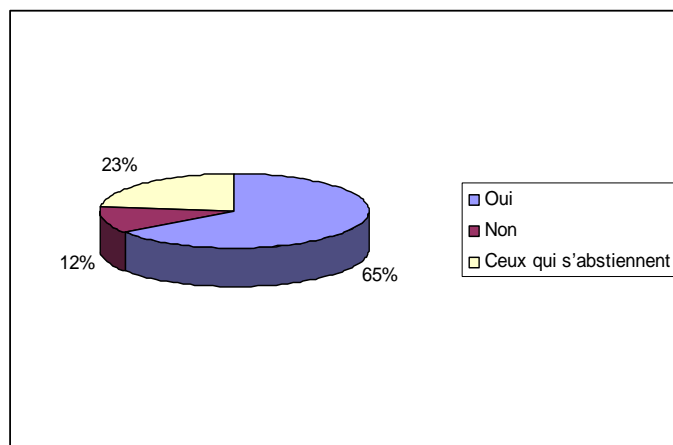
**Tableau n°7** : Tableau récapitulatif des résultats d'enquête relatifs à l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement : confère question n°5 (suite).

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentages
Oui	65	65%
Non	12	12%
Ceux qui veulent s'abstenir	23	23%
Total	100	100%

**Tableau n°8** : Tableau récapitulatif des résultats d'enquête relatifs à l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement : confère question n° 9 (fin).

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentages
La non maîtrise de la masse salariale	25	25%
L'absence de communication de la politique aux différents responsables chargés de son application.	75	75%
Total	100	100%

**Graphiques n°2** : Présentation des résultats d'enquête : Inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement.



### **3- Présentation des résultats d'enquête relatifs à l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail**

Concernant le problème d'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail, la question n°8 nous a permis de connaître les avis des agents interrogés.

**Question n° 8 : L'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail s'explique par :**

- l'ignorance des maladies et des risques professionnels
- le manque de moyens

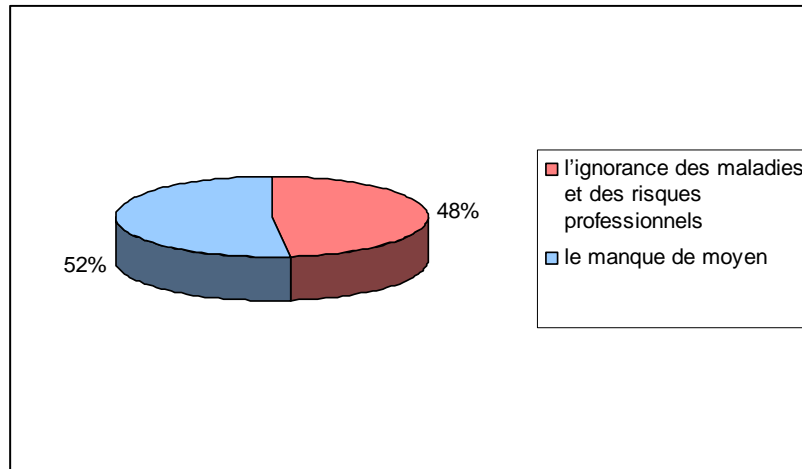
Par rapport à cette question, sur 100 agents interrogés, 48 ont souligné que l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail est due à l'ignorance des maladies et des risques professionnels tandis que 52 ont souligné que c'est le manque de moyens qui est à la base de l'inexistence de cette politique.

#### **Illustrations**

**Tableau n°9 :** Tableau récapitulatif des résultats d'enquête relatifs à l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail.

<b>Modalités</b>	<b>Nombre d'observations</b>	<b>Pourcentages</b>
L'ignorance des maladies et des risques professionnels	48	48%
Le manque de moyens	52	52%
Total	100	100%

**Graphiques n°3** : Présentation des résultats d'enquête : Inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail.



*Qu'en est-il de l'analyse des résultats ?*

### **B- Analyse des résultats d'enquête**

Les conditions de préparation et de réalisation des enquêtes de vérification de nos hypothèses étant remplies, la présentation des résultats étant déjà aussi précisée précédemment, il sera procédé dans cette partie à l'analyse des données.

Parmi les cent (100) personnes interrogées, 32% considèrent que la mauvaise identification des besoins en formation est à la base de l'absence d'un bon système d'évaluation des performances tandis que 68% déclarent que c'est l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines qui est à la base de la mauvaise identification des besoins de formation. (Tableau n°5).

Concernant les tableaux n°6 et 7, sur cent (100) personnes questionnées 85% estiment que le système de rémunération n'est pas basée sur les résultats et 15% affirment que c'est basée sur les résultats. 65% déclarent qu'il y a une politique de rémunération et 12% donnent l'avis contraire. Enfin 23% des personnes interrogées s'en sont abstenues.

Le tableau n°8 montre que parmi les cent (100) personnes interrogées, 25% estiment que la non maîtrise de la masse salariale est à la base de l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement. Par contre 75% déclarent que l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement est due à l'absence de communication de la politique aux différents acteurs.

L'analyse du tableau n°9 montre que 48% des personnes interrogées déclarent que l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail est due à l'ignorance des maladies et des risques professionnels alors que 52% des personnes pensent que c'est le manque de moyens qui est à la base de cette inexistence.

Maintenant, procédons à la vérification des hypothèses avant de donner les conditions de mise en œuvre des solutions.

## **SECTION II : DE LA VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS**

Dans cette section, nous ferons la vérification des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décisions fixés, puis nous

proposerons des solutions aux problèmes retenus sans oublier de définir les conditions de leur mise en œuvre.

## **PARAGRAPHE 1 : VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET SYNTHÈSES DU DIAGNOSTIC**

A ce niveau de l'étude, nous essayerons d'apprécier le degré de validité des hypothèses à partir de l'analyse des données de notre enquête pour enfin faire la synthèse du diagnostic.

### **A- Degré de vérification des hypothèses**

Suite à l'enquête réalisée et à son analyse, les appréciations ci-après ont été portées sur les hypothèses retenues.

#### **1- Degré de vérification de l'hypothèse liée à la mauvaise identification des besoins de formation**

L'analyse des données obtenues lors de l'enquête nous a montré l'importance que les uns et les autres accordent à l'identification des besoins de formation. Le résultat est le suivant :

- l'absence d'un bon système d'évaluation des performances : 32% ;
- l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines : 68%.

Alors l'hypothèse n°1 selon laquelle, la mauvaise identification des besoins en formation s'explique par l'absence d'une bonne gestion prévisionnelle des ressources humaines est alors entièrement vérifiée.

## **2- Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement**

L'analyse combinée des tableaux 6, 7 et 8 donne les pourcentages suivants :

- la non maîtrise de la masse salariale : 25 % ;
- l'absence de communication de la politique aux différents responsables chargés de son application 75%.

Ces pourcentages prouvent que l'hypothèse selon laquelle l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement est due à l'absence de communication de la politique aux différents responsables chargés de son application est vérifiée.

## **3- Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail**

En nous référant au seuil de décision retenu pour la vérification de l'hypothèse liée à ce problème spécifique, l'analyse de l'enquête nous a donné les résultats suivants :

- l'ignorance des maladies et risques professionnels 48% ;
- le manque de moyens 52%.

Ces résultats attestent l'importance que les agents accordent à notre hypothèse et nous pouvons déduire aisément que c'est le manque de moyens.

## **B- Synthèse du diagnostic**

Les causes réelles des problèmes se lisent à travers les formulations définitives des hypothèses testées. Le test des hypothèses précédemment effectué nous permet de formuler les éléments du diagnostic comme suit :

### **1- Elément du diagnostic n°1**

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que la mauvaise identification des besoins de formation s'explique par l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

### **2- Elément du diagnostic n°2**

Suite à la vérification de l'hypothèse n°2, nous retenons que l'absence de communication de la politique de rémunération axée sur le rendement aux différents responsables chargés de son application est à la base de l'inexistence de cette politique.

### **3- Elément du diagnostic n°3**

Après vérification de l'hypothèse n°3, il ressort que l'inexistence d'une politique de santé et sécurité au travail s'explique par le manque de moyens.

Passons maintenant aux propositions de solutions et aux conditions de mise en œuvre.

## **PARAGRAPHE 2 : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

### **A- Propositions de solutions aux problèmes identifiés**

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions de l'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés.

#### **1- Propositions de solutions à la mauvaise identification des besoins en formation**

Ici nous pourrions retenir les solutions suivantes:

- Connaître les facteurs indicatifs des besoins en formation :
  - ✓ les projets traduisant la stratégie de l'Institution ;
  - ✓ la politique sociale de la structure administrative ;
  - ✓ l'expression des attentes des individus ou des groupes ;
  - ✓ l'offre de formation.
- Maîtriser les méthodologies d'identification des besoins en formation :
  - ✓ la méthodologie du questionnaire,
  - ✓ les entretiens professionnels ;
  - ✓ la méthode du programme systématisé ;
  - ✓ déterminer les emplois et les compétences nécessaires aux activités de ses différentes structures et d'élaborer des fiches de description de poste dans toutes les structures ;

- ✓ évaluer la performance des agents.

## **2- Propositions de solutions à l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement**

Pour résoudre ce problème il faudra:

- maîtriser les trois grandes fonctions de la politique de la rémunération :
  - ✓ la fonction "économique" : elle regroupe la contrepartie du travailleur, le revenu et le coût ;
  - ✓ la fonction "sociale" : elle concerne le partage et la récompense ;
  - ✓ la fonction "gestion" : elle concerne les moyens de la gestion des ressources humaines.
- connaître les principes cardinaux de la politique de rémunération à savoir :
  - ✓ le principe de la flexibilité qui traduit sans doute le mieux dans une économie ouverte et incertaine les exigences de compétitivité et d'adaptabilité ;
  - ✓ le principe de la motivation qui suppose l'impératif de simplicité afin d'obtenir l'adhésion de l'ensemble du personnel ;
  - ✓ le principe de la paix sociale ;

- ✓ diffuser et expliquer la politique à tous les responsables chargés de son application ;
- ✓ vérifier le degré de réalisme et d'efficacité de la politique.

### **3- Propositions de solutions à l'inexistence de la politique de santé et de sécurité au travail**

Ici nous pouvons proposer les mesures suivantes :

- Exécuter les objectifs de la santé et de la sécurité au travail ;
- Appliquer les principes qui régissent la santé au travail que sont :
  - ✓ doter le ministère d'un fonds spécial qui lui permettra de faire face à la politique de santé et de sécurité au travail ;
  - ✓ demander l'appui de l'OMS et des aides extérieures ;
  - ✓ construire une infirmerie au sein du ministère pour faire face aux premiers soins ;
  - ✓ organiser des visites médicales chaque année.

### **B- Conditions de mise en œuvre des solutions**

Face à l'amélioration des résultats du MESFTP, les dirigeants de ce département et l'ensemble des différents acteurs ont le devoir de mener des actions afin de réduire les problèmes identifiés dans notre état des lieux de base. Pour ce faire, ils pourraient prendre en compte les recommandations suivantes :

### **1- Recommandations à l'endroit du MESFTP**

Pour redynamiser le système éducatif en matière de motivation du personnel administratif, nous proposons comme recommandations au ministre de ce département les mesures ci-après:

- ✓ le ministère devra envisager d'élaborer des politiques de formation, de rémunération, de santé et de sécurité au travail, d'évaluation du personnel,
- ✓ le ministère devra être appuyé par l'Etat central dans la mise en œuvre de ces différentes politiques de gestion des ressources humaines ;
- ✓ le ministère devra mettre sur pied une politique de construction en un seul bloc, de toutes les structures qui dépendent de lui.
- ✓ le ministère devra élaborer un système de gestion axée sur les résultats ;
- ✓ instaurer un système d'évaluation clair, précis et connu de tous les acteurs ;
- ✓ le Ministre doit être un stratège c'est-à-dire il doit savoir utiliser la stratégie pour atteindre les objectifs du ministère.

### **2- Recommandations à l'endroit du personnel du MESFTP**

Le personnel administratif doit avoir la conscience professionnelle. Il est censé avoir aussi l'esprit d'initiative et doit faire preuve de diligence et de neutralité dans l'exécution de ses tâches.

En vue de contribuer au développement de ce département, chaque agent du ministère devra s'intéresser à la bonne exécution des tâches à lui confiées.

Le personnel administratif devra être formé à la «culture d'entreprise».



## **CONCLUSION GENERALE**

L'étude de la motivation conduit à la découverte de modèles complexes et fascinants. Toutefois, dans ce domaine rien n'est jamais acquis une fois pour toute, il n'existe pas d'universalisme des théories de la motivation. Le développement de la motivation n'est jamais un processus stabilisé, il nécessite un ajustement et une adaptation permanente des pratiques et des actions.

La motivation est une évidence que les dirigeants des organisations doivent davantage prendre en considération. L'action sur les différents leviers de la motivation peut générer ensuite un cercle vertueux qui constitue un vecteur essentiel de performance. La motivation et la performance renforcent ce processus, en s'alimentant mutuellement. L'éthique, la compétence et la reconnaissance sont les facteurs clés de ce renforcement.

Dans un contexte d'incertitude et d'accélération du changement organisationnel, il convient de veiller à positionner en permanence la motivation au cœur des pratiques managériales. Or, cette dimension fondamentale de la gestion des ressources humaines est encore insuffisamment développée dans le cadre de la formation et de la pratique des équipes dirigeantes. Le management de la motivation réclame une connaissance de l'être humain à laquelle les sciences de la gestion ne préparent pas suffisamment.

Motiver c'est avant tout savoir donner à chacun des raisons d'agir. Élément déterminant du développement humain, la motivation renforce la cohérence de l'action, le niveau de performance et constitue une valeur ajoutée à la fois pour l'individu et pour l'organisation. Il n'y a pas de performance au sein d'une organisation

sans une motivation durable des professionnels qui y travaillent. Le management de la motivation est sans doute l'un des plus « vieux métier du monde », mais c'est aussi une fonction nouvelle appelée à se développer dans l'avenir.

Eu égard à tout ce qui précède, nous invitons les dirigeants du MESFTP à définir une politique rationnelle de motivation de leur personnel administratif et être attentifs aux revendications de ce personnel administratif car la motivation varie selon les catégories socio- professionnelles et selon le contexte. En élaborant leur politique, les dirigeants doivent tenir compte de tous les éléments indiqués dans l'état des lieux de base.



# **BIBLIOGRAPHIE**

## **I- OUVRAGES**

1. **BELANGER Laurent, PETIT André, BERGERON Jean-Louis** (1984), « Gestion des ressources humaines », Edition Gaétan Morin, éditeur Québec, 419 p.
2. **CITEAU, Jean-Pierre**, « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques », 4<sup>e</sup> édition, Armand Colin, Paris, 2002, 260 p.
3. **HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN**, « Management des organisations », De Boeck, 1992, 1<sup>ère</sup> édition, 693 p.
4. **MONTSERRAT, Xavier** (2004) « Comment motiver », Editions d'organisation, 1 rue Thénard 75240 Paris Cedex 05, 239 p.
5. **PERETTI, Jean-Marie**, « Gestion des Ressources Humaines », 14<sup>e</sup> édition 2006-2007, 259 p.
6. **SEKIOU (Lakdar), BLONDIN (Louise), FABI (Bruno), et als** ; Gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, de boeck, Canada, 2001, 351 P
7. **TANIA SABA** et al, « Gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition du Renouveau Pédagogique, 2008, 654 p.

## **II- TEXTES LÉGISLATIFS ET RÉGLEMENTAIRES**

1. Loi N° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
2. Décret N°2001-336 du 28 Août 2001 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Technique et Professionnel
3. Décret N° 2006-458 du 05 septembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnel
4. Décret 2007-441 du 02 Octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle
5. Arrêté n° 099/MESFTP/DC/SGM/DHH/SA du 22 Juillet 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Conseil Sectoriel pour le Dialogue Social du MESFTP
6. Note de service n° 385/MESFTP/DC/SGM/CACM/SA du 1<sup>er</sup> septembre 2008 a/s de l'organisation des séances d'animation Civique dans les structures du MESFTP

### **III- MEMOIRES**

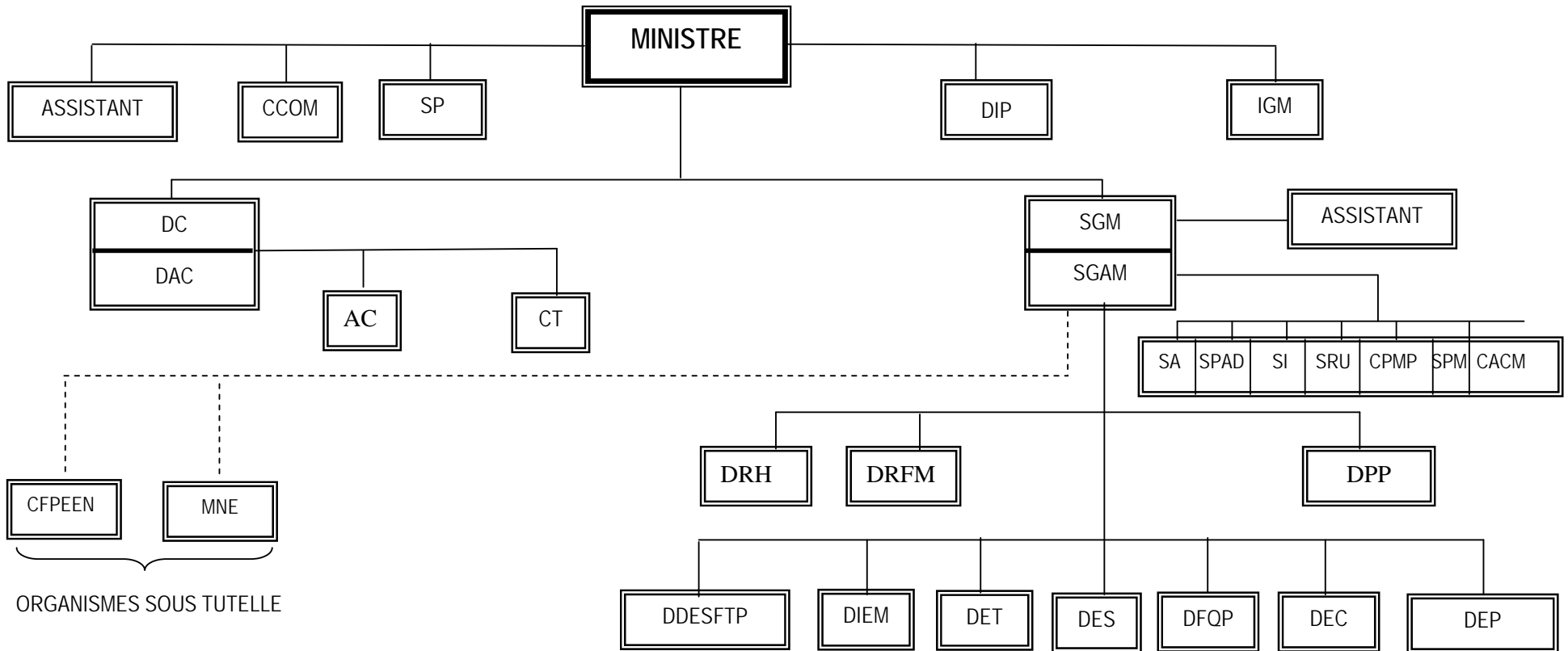
1. **Avihoué Romain KIKI 2001** « Analyse critique de la gestion motivante des ressources humaines », 148p. Université de POITIERS, Institut d'Administration des Entreprises (IAE)
2. **Blaise ACAKPO**, (2005) « Contribution à l'amélioration de la motivation des enseignants du Primaire et du secondaire en service dans les zones déshéritées au Bénin », 71p.
3. **Denise E. OROU YOROU GUERA** (2007) « Problématique de l'organisation et de la Gestion de la formation professionnelle continue au Ministère du Travail et de la Fonction Publique», ENAM GRH, Cycle II 84p.
4. **Tamari Boniface KIATTI**, (2007) « Contribution à l'amélioration de la motivation au Ministère du Travail et de la Fonction Publique », Cotonou, 55p. ENAM, GRH, Cycle II.

### **IV- AUTRES DOCUMENTS**

1. Cours d'**AGBOTA Gérard** sur « Evaluation des emplois, Gestion des rémunération et motivation, » (2009) ENAM, GRH, Cycle II
2. Cours de **PEREIRA Raouf** sur « Hygiène et Sécurité dans les organisations » (2009). ENAM, GRH, Cycle II.

ANNEXE 10

**ORGANIGRAMME DU MINISTERE**





**ANNEXES**

## Annexe 1

### Questionnaire

Dans le cadre de notre formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, j'entreprends des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur le thème « Contribution à la motivation du personnel administratif du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle ».

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant à ce questionnaire.

1- Y a t-il un document de politique de formation dans votre ministère ?

Oui  Non

2- Existe –t-il des outils de recueil et d'analyse des besoins de formation à la DRH ?

Oui  Non

3- La mauvaise identification des besoins de formation s'explique par :

- l'absence d'un bon système d'évaluation des performances

- l'absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines

4- Existe-t-il une politique de rémunération axée sur le rendement dans votre ministère?

Oui  Non

5- Votre rémunération est elle basée sur vos résultats ?

Oui  Non

Ceux qui veulent s'abstenir

6- Etes- vous content de votre condition de vie et de travail ?

Oui  Non

7- Avez –vous connaissance d’un document relatif à la politique de santé et de sécurité au travail ?

Oui  Non

8- L’inexistence d’une politique de santé et de sécurité au travail s’explique par :

- l’ignorance des maladies et des risques professionnels
- le manque de moyens

9- l’absence d’une politique de rémunération axée sur le rendement s’explique par :

- la non maîtrise de la masse salariale
- l’absence de communication de la politique aux différents responsables chargés de son application

## Annexe 2

### RESULTATS DE L'ENQUETE

1- Y a t-il un document de politique de formation dans votre ministère ?

Oui

Non

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentages
Oui	05	05%
Non	95	95%
Total	100	100%

2- Existe –t-il des outils de recueil et d'analyse des besoins de formation au Ministère ?

Oui

Non

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentages
Oui	10	10%
Non	90	90%
Total	100	100%

3- La mauvaise identification des besoins s'explique par ;

- l'absence d'un bon système d'évaluation des performances

- le diagnostic des besoins n'implique pas tous les échelons hiérarchiques (notamment les chefs service, les collaborateurs)

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentages
Absence d'un bon système d'évaluation des performances	32	32%
Absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines	68	68%
Total	100	100%

4- Existe-t-il une politique de rémunération axée sur le rendement dans votre ministère?

Oui  Non

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentages
Oui	15	15%
Non	85	85%
Total	100	100%

5- Votre rémunération est elle basée sur vos résultats ?

Oui  Non

Ceux qui veulent s'abstenir

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentages
Oui	65	65%
Non	12	12%
Ceux qui s'abstiennent	23	23%
Total	100	100%

6- Etes- vous content de votre condition de vie et de travail ?

Oui  Non

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentages
Oui	30	30%
Non	70	70%
Total	100	100%

7- Avez-vous connaissance d'un document relatif à la politique de santé et de sécurité au travail ?

Oui  Non

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentages
Oui	25	25%
Non	75	75%
Total	100	100%

8- L'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail s'explique par :

- l'ignorance des maladies et des risques professionnels ;
- le manque de moyens

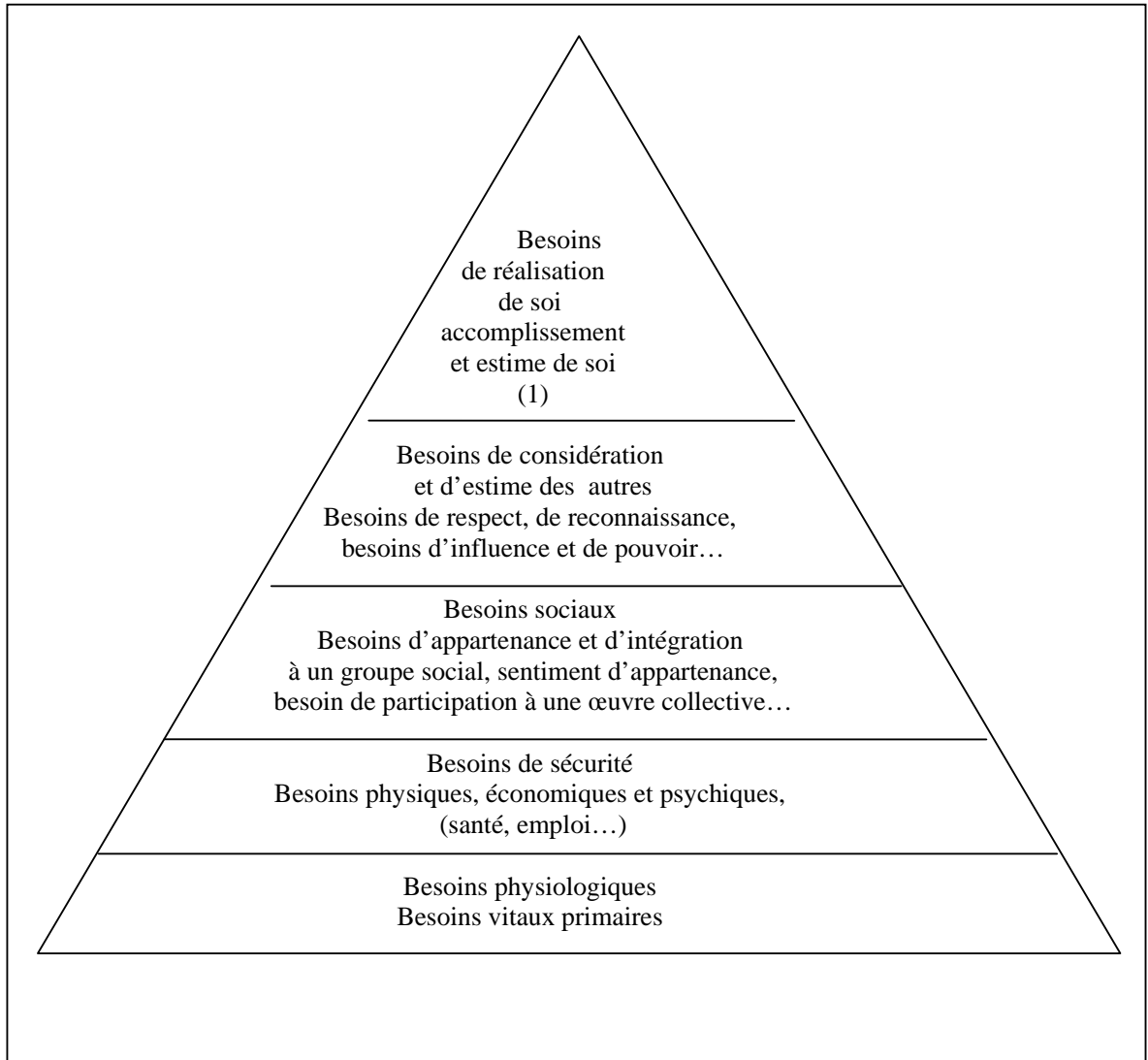
Modalités	Nombre d'observations	Pourcentages
l'ignorance des maladies et des risques professionnels	48	48%
le manque de moyen	52	52%
Total	100	100%

9- L'absence d'une politique de rémunération axée sur le rendement s'explique par :

- la non maîtrise de la masse salariale
- l'absence de la communication de la politique aux différents responsables chargés de son application

Modalités	Nombre d'observations	Pourcentages
La non maîtrise de la masse salariale	25	25%
L'absence de la communication de la politique aux différents responsables chargés de son application	75	75%
Total	100	100%

**Annexe n° 3** : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow



(1) Sens de l'action, désir de comprendre et d'organiser, de construire un système de valeur, dépassement de soi, développement de la personnalité, acquisition de nouvelles compétences.

Source : Xavier MONTSERRAT dans « Comment motiver » p.36

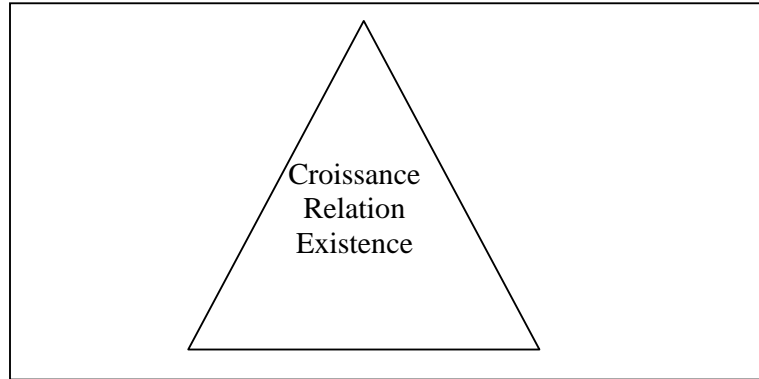


**Annexe n°4** : Présentation du modèle bi-factoriel de Herzberg

	Facteurs moteurs	Facteurs d'hygiène ou d'ambiance
Origine	Liés au contenu de travail	Liés au contexte et à l'environnement du travail
nature des facteurs	reconnaisances (salaire lié à la qualité des performances) Niveau de responsabilité, Contenu des tâches (enrichissement) Autonomie accordée Résultats du travail promotion, reconnaissance, statut (besoin d'estime, de réalisation de soi et d'accomplissement)	Revenu du travail (pouvoir d'achat), sécurité relations de travail avec les autres conditions matérielles de travail Politique organisationnelle et supervision technique politique de GRH (besoins physiologiques, sécurité et besoin social)
Impacts	La présence de facteurs moteurs crée la satisfaction, mais leur absence n'induit pas un niveau élevé d'insatisfaction	L'absence de facteurs d'hygiène génère de l'insatisfaction, mais leur présence ne crée pas une forte satisfaction

Source : Xavier MONTSERRAT dans « Comment motiver » p38

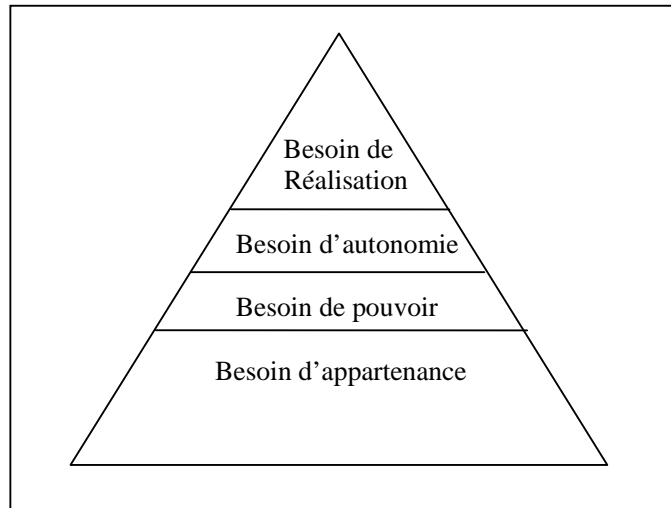
**Annexe n°5** : Ensemble des besoins hiérarchiques ou simultanés  
d'ALDERFER



**NB** : En version originale modèle « ERG » Existence, Relatedness & Growth.

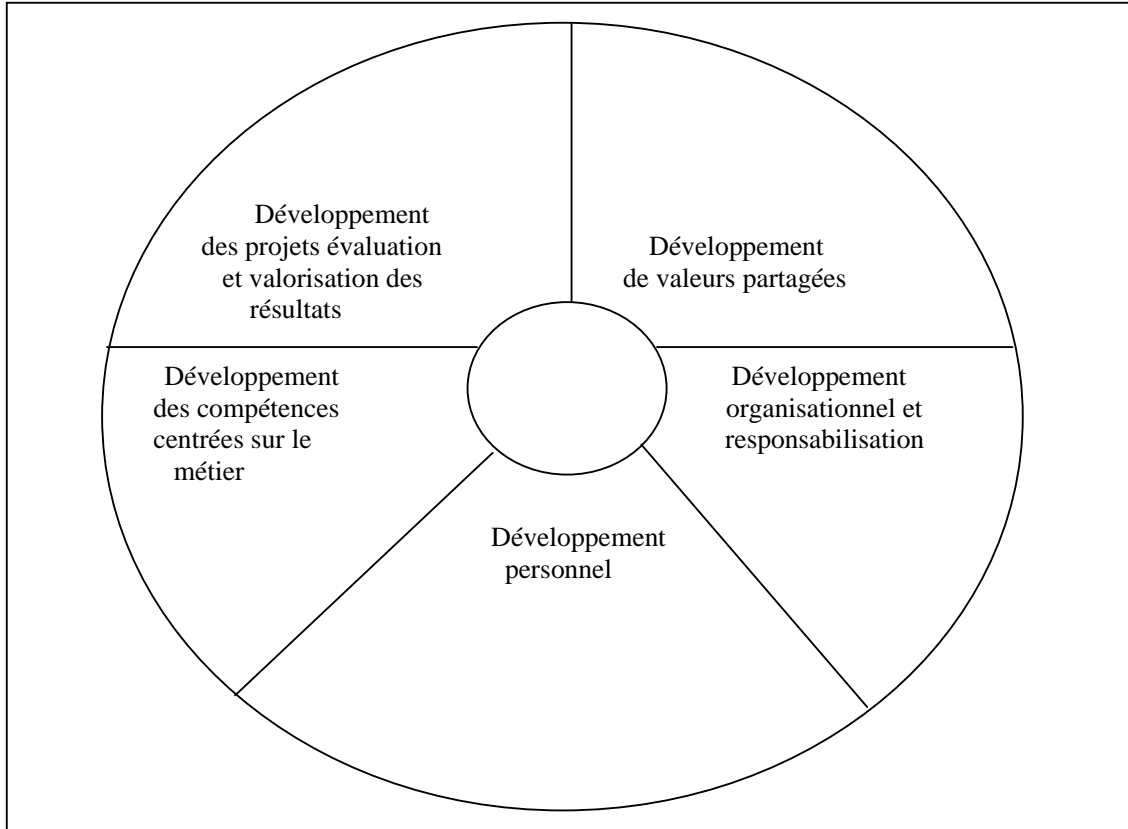
*Source : Xavier MONTSERRAT dans « Comment motiver » p 40*

**Annexe n°6** : La pyramide des besoins de MAC CLELLAND



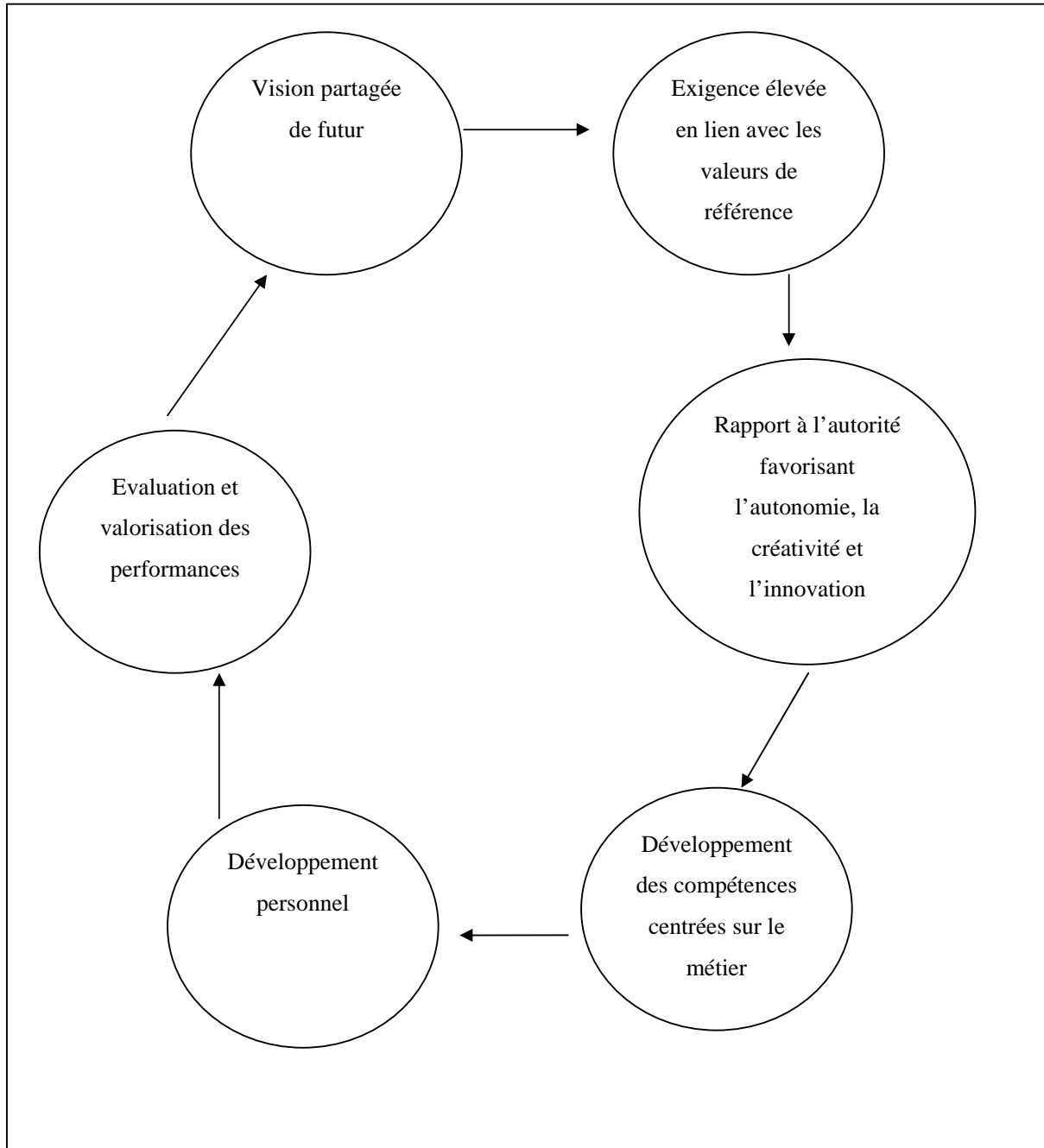
Source : Xavier MONTESRRAT dans « Comment motiver » p .43

**Annexe n°7** : La dynamique de la motivation



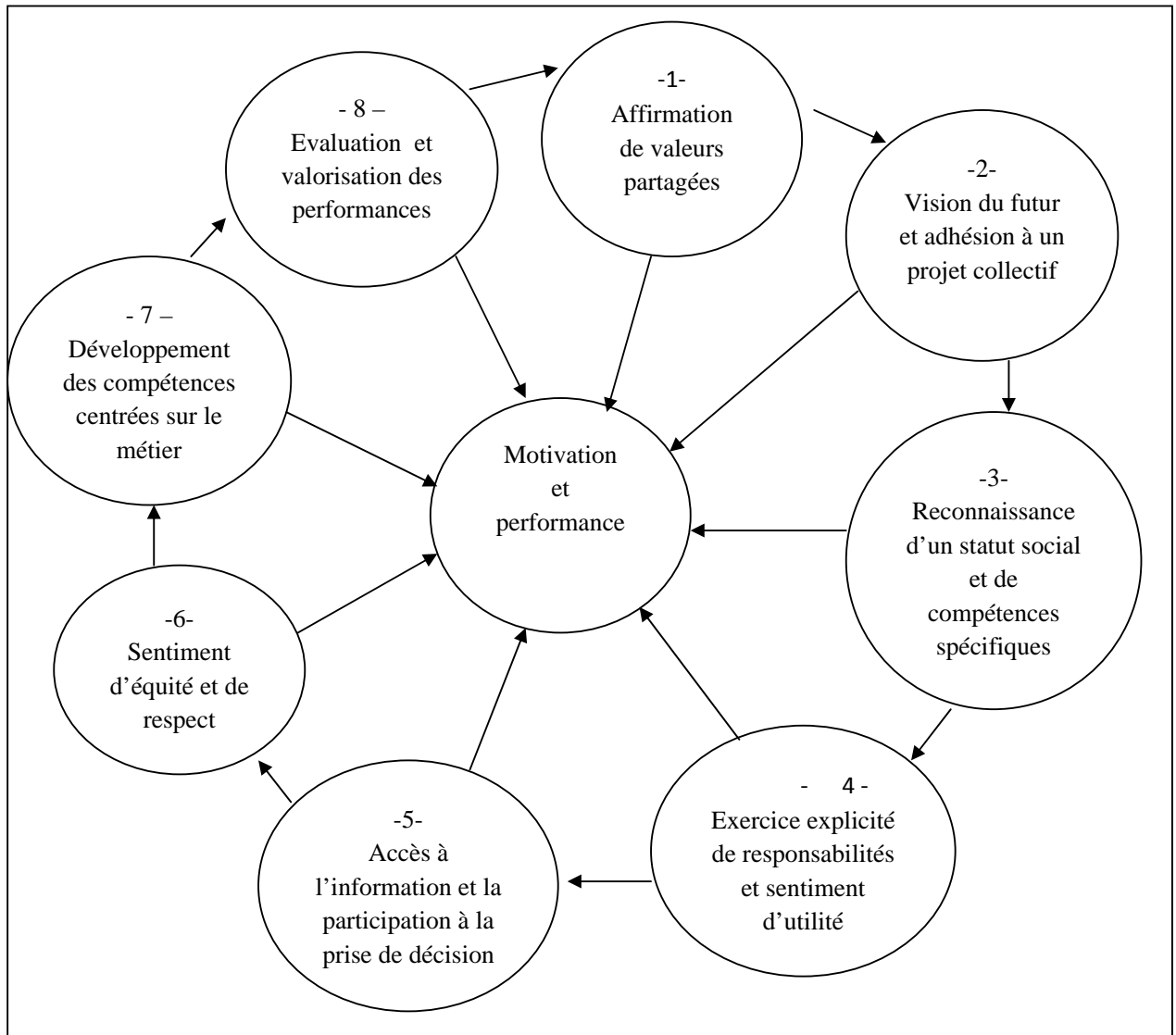
*Source : Xavier MONTSERRAT dans « Comment motiver ».p75*

**Annexe n°8** : Le cercle vertueux de la motivation



Source : Xavier MONTSERRAT dans « Comment motiver », p174

**Annexe n°9** : La spirale de la motivation



*Source : Xavier MONTSERRAT dans « Comment motiver », p217*

# TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY .....	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT .....	ii
DEDICACE .....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
SOMMAIRE .....	v
LISTE DES SIGLES .....	vi
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
RESUME .....	x
INTRODUCTION GENERALE .....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : Cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la problématique .....	6
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage .....	7
Paragraphe 1 : Présentation générale du MESFTP et restitution des mécanismes de fonctionnement .....	7
A- Historique et structures .....	7
1- Historique .....	7
2- Structures .....	8
B- Fonctionnement du MESFTP .....	9
1- Les organes consultatifs .....	10
2- Les missions et les attributions .....	10
a- les missions .....	10
b- les attributions .....	11
Paragraphe 2: Etat des lieux de base .....	12

A- les difficultés liées au fonctionnement des principales structures du MESFTP .....	12
B- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base .....	17
1- Inventaire des atouts .....	17
2- Inventaire des problèmes .....	17
Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude .....	18
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique .....	18
A- Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt .....	19
B. Choix de la problématique et justification de sujet .....	21
Paragraphe 2 : Spécifications et détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée .....	22
A- Spécification de la problématique choisie .....	22
B- Vision globale de résolution de la problématique spécifiée .....	23
CHAPITRE I : De l'étude des objectifs à la méthodologie adoptée pour la résolution de la Problématique .....	28
Section 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses .....	29
Paragraphe 1 : Fixation des objectifs de l'étude .....	29
A- Objectif général de l'étude .....	30
B - Objectifs spécifiques .....	30
Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses et tableau de bord de l'étude ....	30
A- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques .....	31
1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°1 .....	31
2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°2 .....	31
3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°3 .....	32
B- Causes et hypothèses liées au problème général et élaboration du tableau de bord de l'étude .....	33
1- Causes et hypothèse liées au problème général .....	33
2- Elaboration du tableau de bord de l'étude .....	33

Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie adoptée . . . . .	35
Paragraphe 1 : Revue de la littérature . . . . .	35
A Généralités sur la motivation . . . . .	35
B- Clarification conceptuelle . . . . .	35
1- La motivation . . . . .	36
2- L'implication . . . . .	36
3- La stimulation . . . . .	37
4- La mobilisation . . . . .	37
5- La cause et le facteur de motivation . . . . .	37
6- Motivation extrinsèque et motivation intrinsèque . . . . .	38
C- Les théories de la motivation . . . . .	39
1- Les théories du contenu centrées sur les besoins . . . . .	39
2- Les théories du processus centrées sur les attentes . . . . .	41
3- Les théories interactionnistes . . . . .	42
D- Les principaux facteurs de motivation dans une organisation d'après les théories de motivation . . . . .	44
1- Les facteurs portant sur les orientations individuelles matérielles . . . . .	45
2- Les facteurs relatifs aux orientations collectives matérielles . . . . .	45
3- Les facteurs liés aux orientations individuelles non matérielles . . . . .	45
4- Les facteurs rattachés aux orientations collectives non matérielles . . . . .	46
E- Revue de la littérature relative à chaque problème spécifique . . . . .	46
1- Exposé des contributions antérieures sur le problème de la mauvaise identification des besoins de formations . . . . .	47
2- Exposé des contributions antérieures sur le problème d'inexistence de politique de rémunération . . . . .	50
3- Exposé des contributions antérieures sur le problème d'inexistence de politique de santé et de sécurité au travail . . . . .	51
Paragraphe 2: Méthodologie adoptée . . . . .	53

A- Approche empirique .....	53
B- Objectif de la collecte des données .....	53
C- Nature de la collecte des données .....	54
D- Technique de dépouillement et outil de présentation des données .....	54
E- Echantillonnage et conception du questionnaire .....	54
1- Echantillonnage .....	54
2- Conception du questionnaire .....	54
F Approche théorique .....	56
1- Choix théorique lié au problème de la mauvaise identification des besoins de formation .....	56
a- Présentation de la théorie retenue .....	56
b- Normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution .....	57
c- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse de la mauvaise identification des besoins de formation .....	57
2- Choix théorique lié au problème de l'inexistence d'une politique de rémunération .....	57
a- Présentation de la théorie .....	57
b- Normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution .....	58
c- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inexistence d'une politique de rémunération .....	59
3- Choix théorique lié à l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail .....	59
a- Présentation de la théorie retenue .....	59
b- Normes et repères d'amélioration de la situation de l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail .....	59
c- Seuil de décisions pour la vérification de l'hypothèse N°3 .....	59

CHAPITRE II : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions pour une amélioration de la motivation au MESFTP .....	60
Section 1 : De la réalisation des enquêtes à l'analyse des données .....	61
Paragraphe 1 : De la réalisation des enquêtes aux difficultés rencontrées.....	61
A- Présentation et réalisation des enquêtes .....	61
1- Préparation des enquêtes .....	61
2- Réalisation des enquêtes .....	62
B- Difficultés rencontrées et limites des données .....	62
1- Difficultés rencontrées .....	62
2- Limites des données .....	62
Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête .....	63
A Présentation des résultats d'enquête .....	63
1- Présentation des résultats d'enquête relatifs à la mauvaise identification des besoins de formation. ....	63
2- Présentation des résultats d'enquête relatifs à l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement. ....	65
3- Présentation des résultats d'enquête relatifs à l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail. ....	68
B- Analyse des résultats d'enquêtes .....	69
Section 2 : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions .....	70
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic .....	71
A- Degré de vérification des hypothèses .....	71
1- Degré de vérification de l'hypothèse liée à la mauvaise identification des besoins de formation .....	71
2- Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement .....	72

3- Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'inexistence d'une politique de santé et de sécurité au travail .....	72
B- Synthèse du diagnostic .....	73
1- Elément du diagnostic N°1 .....	73
2- Elément du diagnostic N°2 .....	73
3- Elément du diagnostic N°3 .....	73
Paragraphe 2 : Proposition de solutions et conditions de mise en œuvre.....	74
A- Approches de solutions aux problèmes identifiés .....	74
1- Propositions de solutions à la mauvaise identification des besoins de formation .....	74
2- Propositions de solutions à l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur le rendement .....	75
3- Propositions de solutions à l'inexistence de la politique de santé et de sécurité au travail .....	76
B- Conditions de mise en œuvre des solutions .....	76
1- Recommandation à l'endroit du MESFTP .....	77
2- Recommandation à l'endroit du personnel du MESFTP .....	77
CONCLUSION GENERALE .....	79
BIBLIOGRAPHIE .....	82
ANNEXES	

