



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

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

Option

Management

Filière

Gestion des Ressources Humaines

Année Académique 2007-2009

**LA MOTIVATION DU PERSONNEL DE LA MAIRIE D'ABOMEY-
CALAVI : CONDITION EN VUE DE L'AMELIORATION DE SON
RENDEMENT**

REALISE ET SOUTENU PAR

Amannian Michel OGOU

SOUS LA DIRECTION DE

Maître de Stage

Vincent CHOUBIYI

Secrétaire Général

de la Mairie d'Abomey- Calavi

Directeur de Mémoire

Aurore GAYON

Directrice du Cabinet Ressources Plus

Enseignante à l'ENAM

Février 2010

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY : HOUNMENOU Jean Claude

VICE –PRESIDENT : DAVOH Martin

MEMBRE : ZOCLI Véronique

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

DEDICACE

A

- ❖ Mon père **OGO** Emmanuel et à ma mère Emilienne
OGO née **KITIBI**
- ❖ Mes frères **OGO** Athanase et **OGO** François
- ❖ Tous mes amis et camarades
- ❖ A mes neveux et nièces

REMERCIEMENTS

Ma reconnaissance à toutes les personnes qui d'une manière ou d'une autre m'ont aidé dans la réalisation de ce travail, spécifiquement :

- ❖ Mes parents pour leur soutien financier et leur patience ;
- ❖ Les autorités, le personnel et le corps enseignant de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature pour leur apport inestimable dans ma formation ;
- ❖ Madame Aurore **GAYON** mon maître, pour sa grande disponibilité ;
- ❖ Feu Vladimir **PRUDENCIO**, qui aurait bien voulu m'assister dans la réalisation de ce travail. Malheureusement, le sort en a décidé autrement ;
- ❖ Le personnel de la Mairie d'Abomey-Calavi en particulier le secrétaire général et ceux du Service des Ressources Humaines, pour toutes les informations qu'ils m'ont fournies ;
- ❖ Mes collègues de la promotion 2007-2009 pour l'entraide et l'ambiance qui a prévalu entre nous.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

SAC : Secrétariat Administratif Central

ST : Service de Transmission

CRFU : Cellule du Registre Foncier Urbain

SBC : Service du Budget et de la Comptabilité

SREM : Service des Recettes et des Equipements Marchands

SRH : Service des Ressources Humaines

SID : Service de l'Information et de la Documentation

SEE : Service de l'Entretien et de l'Environnement

SE : Service des Etudes

SAFU : Service des Affaires Foncières et de l'Urbanisme

SPP : Service de la Planification et de la Prospective

SPE : Service de la Promotion Economique

SAIC : Service d'Appui aux Initiatives Communautaires

SPF : Service des Personnes et de la Famille

SPA : Service de la Police Administrative

SASSCR : Service des Affaires Sanitaires, Sociales Culturelles et Religieuses

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Regroupement des problématiques par centre d'intérêt : détermination de la problématique.....	19
Tableau N°2 : Synthèse des approches théoriques par problèmes.....	25
Tableau N°3 : Tableau de bord de l'étude « La motivation du personnel de la Mairie d'Abomey- Calavi : contribution en vue de l'amélioration de son rendement ».....	28
Tableau N°4 : Théorie X et théorie Y.....	34-35
Tableau N°5 : Nombre d'agents estimant que l'absence d'opportunité de développement est due à l'absence de formation.....	44
Tableau N°6 : Nombre d'Agents s'estimant satisfaits des conditions de travail.....	45
Tableau N°7 : Facteurs entravant la communication à la mairie d'Abomey- Calavi.....	46
Diagramme N°1 : La hiérarchie des besoins de Maslow.....	32

RESUME

Nos observations de stage à la Mairie d'Abomey-Calavi nous ont permis de constater de nombreuses insuffisances dans le système de motivation du personnel de cette structure, ce qui influe énormément sur le rendement. Nous avons par exemple noté entre autres :

- L'absence de formation et de promotion des agents,
- De mauvaises conditions de travail,
- L'insuffisance de communication.

Ceci nous a amené à choisir un sujet que nous avons formulé comme suit : « **La motivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi : contribution en vue de l'amélioration de son rendement** ». Ce sujet se propose d'apporter une approche de solution à ce problème par le biais d'objectifs précis.

Il s'agit d'un objectif général par lequel nous souhaitons contribuer à l'amélioration de la motivation des ressources humaines travaillant à la mairie d'Abomey-Calavi. A travers les objectifs spécifiques, nous voulons d'abord suggérer un système de développement du personnel. Ensuite, faire des propositions pour rendre optimal les conditions de travail. Enfin, nous voulons suggérer des approches de solution tendant à améliorer la communication.

Nous avons alors été amené à rechercher les causes des différents problèmes identifiés et à émettre des hypothèses qui ont été confirmées par l'enquête réalisée à l'aide d'un questionnaire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE PRELIMINAIRE : PRESENTATION DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI ET DESCRIPTION DES OBSERVATION DE STAGE

Section 1 : La mairie d'Abomey-Calavi

Section 2 : Observations de stage et choix de la problématique

CHAPITRE PREMIER : DE LA PROBLEMATIQUE A LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Section 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique

**Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de la collecte des
données**

CHAPITRE DEUXIEME : DES RESULTATS DE L'ENQUETE AUX CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

Section 1 : De l'analyse des données au diagnostic

Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

CONCLUSION GENERALE

INTRODUCTION

Au sortir de la conférence des forces vives de la nation tenue à Cotonou du 19 au 28 février 1990, il a été aussi recommandé la réforme de l'Administration territoriale au Bénin. A l'ancienne organisation territoriale caractérisée par l'Administration centrale et l'Administration déconcentrée¹, devait se substituer une administration déconcentrée et décentralisée fondée sur la participation des populations à la gestion du pouvoir et par le développement à la base.

Cette réforme a été concrétisée par l'organisation au Bénin des élections locales en décembre 2002 et janvier 2003 consacrant ainsi l'avènement de la décentralisation.

La décentralisation est un système d'administration qui consiste à faire gérer par les collectivités locales elles-mêmes leurs propres affaires. Pour y parvenir, elles élisent des organes locaux de gestion et sont dotées de la personnalité juridique de laquelle découle l'autonomie administrative et financière.

Mais il est à constater que quelques années après, l'espoir placé dans la décentralisation pour rendre efficace le fonctionnement de l'Administration territoriale et assurer le développement à la base a été vite déçu.

En effet, si les différentes réformes ont permis de mettre sur pied une Administration très structurée, il est à noter que depuis toujours les ressources humaines animant cette administration n'ont fait l'objet d'aucune attention particulière.

Il est pourtant unanimement admis de nos jours que les ressources humaines conditionnent le succès et l'efficacité de toute entreprise. Elles le sont tout autant pour les collectivités locales sinon plus car à en croire Jacques BOURDON, « *les collectivités locales ne sont rien sans les Hommes qui les*

¹ L'administration centrale était composée des ministères et l'Administration déconcentrée de l'Etat regroupait les départements, les sous-préfectures, les circonscriptions urbaines, les communes, les quartiers et les villages

*animent...Les structures ne sont que des cadres abstraits : elles prennent vie par les Hommes qui exercent leurs activités dans ces cadres ; qu'il s'agisse de décider ou d'exécuter, au niveau subalterne comme au sommet des hiérarchies, on retrouve pour l'essentiel des intelligences, des volontés, des libertés, des Hommes ».*²

L'inefficacité qui continue de caractériser l'Administration territoriale s'explique donc par le fait que les hommes et les femmes chargées d'animer cette administration ne fassent l'objet d'aucun intérêt particulier. Ceci se traduit par l'inexistence d'un statut régissant les agents des collectivités locales, la faiblesse de la rémunération, l'insuffisance de personnels qualifiés, la pléthore de personnels sous qualifiés, l'absence de formation pour relever le niveau des agents, des conditions de travail peu reluisantes...

Cet état de chose affecte non seulement l'efficacité des collectivités locales mais aussi celle de l'Etat tout entier. En effet, l'Administration territoriale étant une administration de proximité chargée de l'exécution des options nationales sur l'ensemble du territoire, elle constitue une pièce essentielle de l'appareil de l'Etat.

Il urge, en vue de rendre performantes les Administrations locales, de s'intéresser de près à la gestion de leurs ressources humaines, particulièrement à leur motivation. La démotivation du personnel a depuis longtemps entravé le fonctionnement efficace des services et retardé l'avènement du développement à la base. Tel est le cas de la Mairie d'Abomey-Calavi où nous avons effectué notre stage. Les constats faits sur les conditions de travail, l'absence de politique de promotion à travers la formation, l'insuffisance de communication et autres problèmes nous ont amené à orienter et appesantir notre réflexion sur l'impact de la motivation sur le rendement de l'administration communale d'Abomey-Calavi. Notre réflexion a donc consisté à effectuer une analyse des différents problèmes liés

² Jacques BOURDON : Le personnel communal, Collection Administration, Paris 1974, Edition Berger-Levrault, page 12

à la motivation du personnel puis à proposer des mécanismes de résolution de ces problèmes. Pour mener à bien notre étude, nous avons alors choisi de l'intituler : « **La motivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi : contribution en vue de l'amélioration de son rendement** ».

Dans ce mémoire, nous avons adopté une structure à trois niveaux. Dans un chapitre préliminaire, nous présenterons la mairie d'Abomey-Calavi, son administration communale et les différents problèmes observés.

Dans un chapitre premier, nous décrirons la problématique choisie, le cadre théorique et la méthodologie utilisée pour réaliser l'enquête sur le terrain.

Le chapitre deuxième nous permettra de présenter les résultats de l'enquête et les solutions que nous préconisons pour motiver les agents de la mairie d'Abomey-Calavi.

L'ensemble des conclusions de notre présent travail a pour ambition d'apporter des pistes de résolution des problèmes observés et surtout de contribuer ne serait-ce que de façon modeste, à réduire l'écart entre les attentes des salariés et les possibilités offertes par l'administration pour un meilleur rayonnement de la mairie d'Abomey-Calavi.

CHAPITRE PRELIMINAIRE
PRESENTATION DE LA MAIRIE
D'ABOMEY-CALAVI ET DESCRIPTION
DES OBSERVATIONS DE STAGE

Dans ce chapitre, après une présentation générale de la mairie d'Abomey-Calavi, nous aborderons les observations de stage afin de faire l'inventaire des problèmes identifiés. Ensuite nous proposerons une vision globale de résolution de la problématique.

Section 1 : LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI

La présente section nous permettra de faire connaître la mairie et le fonctionnement de ses différents services.

Paragraphe 1 : Présentation de la commune d'Abomey-Calavi

I- Historique

Après l'indépendance du Dahomey en 1960, le centralisme a été érigé en système d'administration. La Centralisation est un système d'administration où tous les pouvoirs sont concentrés entre les mains de l'Etat.

En 1964, avec l'organisation des premières élections communales au Dahomey, les prémices de la déconcentration étaient jetées. En 1965, fut créée la sous préfecture d'Abomey-Calavi.

Malheureusement, cette expérience démocratique fut écourtée par les multiples coups d'Etat qui se sont succédés. En 1972, l'avènement de la révolution entraîna la modification de l'organisation territoriale de la République du Bénin. Désormais, les départements deviennent des provinces, les circonscriptions urbaines deviennent des districts urbains et les sous préfectures ou communes, des districts ruraux. En 1974, la sous préfecture d'Abomey-Calavi devient le district de Calavi.

En 1990, la loi n° 90-008 du 13 août 1990 portant organisation et attribution des circonscriptions urbaines durant la période de transition, restaure les départements, les sous-préfectures ou circonscriptions urbaines,

les arrondissements, les communes, les quartiers de ville ou de village comme étant des circonscriptions administratives qui ne sont rien d'autre que des démembrements de l'Etat central. Le district de Calavi redevient donc sous préfecture d'Abomey-Calavi.

A partir de 1993 et en application des dispositions des articles 150 à 153 de la Constitution du 11 décembre 1990, des réformes de l'administration territoriale ont conduit à l'élaboration de cinq lois de décentralisation et de plusieurs décrets d'application.

L'ensemble de ces lois et décrets d'application ont affirmé le principe de la libre administration, de la personnalité juridique, de l'autonomie de gestion des communes qui sont à l'étape actuelle de notre droit positif, les seules entités territoriales décentralisées.

Ce sont les lois n° 97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale de la République du Bénin, n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin, et n° 98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des communes en République du Bénin qui régissent la commune d'Abomey-Calavi en tant que commune de droit commun.

L'adoption de ces lois a donc modifié l'organisation de l'Administration territoriale béninoise en la transformant en une administration déconcentrée et décentralisée.

Alors que la **déconcentration** consiste en une délégation de compétence du niveau central (Administration centrale) à une autorité locale nommée (par exemple le Préfet) dans le cadre d'une circonscription administrative (département) qui ne dispose ni de la personnalité juridique ni de l'autonomie financière, la **décentralisation** est par contre un système d'administration qui consacre le partage du pouvoir, des compétences, des responsabilités et des moyens entre l'Etat et les collectivités territoriales.

Avec la décentralisation, les collectivités territoriales changent d'appellation et deviennent « commune ». Ainsi, la sous-préfecture de Calavi

devient « la commune d'Abomey-Calavi » conformément aux dispositions des articles 1er, 7, et 22 de la loi n° 97-028 du 15 janvier 1999. La **commune** est une collectivité territoriale dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle est administrée librement et elle constitue un cadre institutionnel pour l'exercice de la démocratie à la base.

L'ensemble des communes d'un département appelé circonscription est administré par un représentant de l'Etat qui porte le titre du Préfet.

Avant de présenter la structuration générale de la Mairie d'Abomey-Calavi, il convient de faire une présentation sommaire de la commune qui l'abrite.

II- Situation géographique de la commune d'Abomey-Calavi

Compris entre 6°22' et 6°30' latitude Nord et 2°15' et 2°22' longitude Est, la commune d'Abomey-Calavi est située dans le département de l'Atlantique. Elle représente la commune la plus vaste de ce Département et s'étend sur une superficie de 650 km², soit 0,48% de la superficie de la République du Bénin. La commune d'Abomey-Calavi est limitée au sud par l'Océan Atlantique, au nord par la commune de Zè, à l'est par les communes de Cotonou et de Sô-Ava et à l'ouest par les communes de Ouidah et de Tori-Bossito.

Sur le plan physique, elle a un relief peu accidenté. Les principaux traits caractéristiques sont : une bande sablonneuse avec des cordons littoraux, un plateau de terre de barre et de dépression. Son climat est de type sub-équatorial marqué par deux saisons pluvieuses et deux saisons sèches.

La commune d'Abomey-Calavi est traversée par deux plans d'eau que sont le lac Nokoué et la lagune côtière et d'une forêt classée de 580 hectares.. Par ailleurs, elle dispose d'une façade maritime juxtaposée à la lagune côtière, des marais, des ruisseaux et des marécages. Tout cela lui offre des potentialités touristiques et halieutiques.

Sur le plan humain et conformément au recensement général de la population et de l'habitat en 2002, elle compte 307.745 habitants, soit 21% de la population des départements de l'Atlantique et du Littoral.

Plusieurs ethnies habitent aujourd'hui la commune d'Abomey-Calavi mais les plus dominantes sont les Aïzo et les Fon. Les autres groupes sont en minorité. Il s'agit des Adja, des Yoruba, des Toffins...

Les activités menées par la population sont : l'agriculture, l'élevage, la pêche, le commerce, l'artisanat, le transport, l'exploitation du bois de chauffage et la transformation des produits locaux.

La commune d'Abomey-Calavi compte soixante quatre (64) villages répartis en neuf (09) arrondissements que sont : Abomey-Calavi, Akassato, Godomey, Golo-Djibé, Hèvié, Kpanroun, Ouèdo, Togba et Zinvié.

Ces arrondissements sont, à leur tour, subdivisés en villages et quartiers de ville. L'arrondissement est une unité administrative sans personnalité juridique ni autonomie financière dirigé par un chef d'arrondissement. Chaque chef d'arrondissement est assisté d'un secrétaire administratif désigné par la mairie. L'administration de ces arrondissements est composée du bureau du chef d'arrondissement, du secrétaire administratif et du bureau de l'état civil. L'**annexe 1** de notre document montre la cartographie de la commune de Calavi.

Après la présentation de la mairie d'Abomey-Calavi, il importe de présenter sa structuration et son fonctionnement.

Paragraphe 2 : Présentation de l'administration communale d'Abomey Calavi

I- Organisation structurelle de la mairie d'Abomey-Calavi

Conformément à l'arrêté N° 21/025/C-AC/SG/SAC, portant création, organisation, attributions et fonctionnement des services de la mairie

d'Abomey-Calavi, la mairie d'Abomey-Calavi comprend une organisation à deux (2) niveaux :

- **Les services infra- communaux**

Ils comprennent les services communaux déconcentrés créés au niveau de chaque arrondissement. Il s'agit du secrétariat administratif d'arrondissement et du bureau de l'Etat civil.

Les activités de ces divers services sont coordonnées par un chef d'arrondissement.

- **Les services communaux**

Ils se composent comme suit :

- le Secrétariat Particulier (SP);
- la Cellule de la Communication et du Protocole;
- le Contrôle de gestion interne ;
- le Conseil juridique ;
- les Chargés de mission ;
- le Secrétariat des adjoints au Maire ;
- la Cellule de passation des marchés ;
- le Secrétariat Général (SG) ;
- quatre directions techniques :

❖ **La Direction des Ressources (DR)**

La Direction des Ressources comprend un secrétariat et quatre services que sont :

- Le Service du budget et de la comptabilité (SBC)
- Le service des recettes et des équipements marchands (SREM)
- Le service des ressources humaines (SRH)
- Le service de l'information et de la documentation (SID)

Il faut noter que chacun de ces services est subdivisé en Divisions. Ainsi, le SBC comprend la division du budget (DB), la division du matériel

et de la maintenance (DMM) et la régie des dépenses (DRD). Le SREM comprend deux divisions que sont la régie des recettes (DRR) et la division de la gestion des équipements marchands (DGEM). La division de la gestion des carrières et des affaires sociales (DGCAS) et la division des la gestion prévisionnelle et de la formation (DGPF) sont les deux division qui composent le SRH.

Enfin, le SID comprend la division informatique (DI) et la division archives et documentation (DAD).

❖ **La Direction des Services Techniques (DST)**

La DST dispose d'un secrétariat et de trois services :

- Le service de l'entretien et de l'environnement composé de la division des travaux en régie (DTR), la division des travaux à l'entreprise (DTE), le garage (DG) ;
- Le service des études (SE) ;
- Le service des affaires foncières et de l'urbanisme (SAFU) comprenant la division des lotissements (DL), la division des documents et autorisation d'urbanisme (DDAU) et la division des actes fonciers (DAF);

❖ **La Direction du Développement Local et de la Promotion Economique (DDLPE)**

La DDLPE est doté d'un secrétariat et de trois services. Il s'agit du service de la planification et de la prospective (SPP), du service de la promotion économique (SPE), du service d'appui aux initiatives communautaires (SAIC).

Le SPP comprend la division de la planification, du suivi et de l'évaluation des projets (DPSEP) et la division de la prospective (DP). Le SPE se compose de la division des initiatives économiques et de la division des zones d'activités (DZA). Quant au SAIC, il comprend la division de

l'organisation des communautés (DOC) et la division des projets de quartier (DPQ).

❖ **La Direction des services à la population (DSP)**

La DSP comprend un secrétariat et trois services que sont :

- le service des personnes et de la famille (SPF) ;
- le service de la polie administrative (SPA) ;
- le service des affaires sanitaires, sociales, culturelles et religieuses (SASSCR).

Le SPF est composé de la division de l'état civil (DEC), la division de la carte d'identité (DCI), la division des recensements et des élections (DRE).

L'organigramme de la mairie d'Abomey-Calavi figure en annexe 2 de notre document.

II- Spécification des différents services de la mairie d'Abomey-Calavi

En plus des services administratifs communaux, le cabinet du maire et le secrétariat général constituent les organes chargés d'assurer le fonctionnement de la mairie d'Abomey-Calavi.

❖ **Le cabinet du maire:**

Il est composé de :

- secrétaire particulier chargé, de la réception, du traitement et de l'expédition du courrier confidentiel du maire ; il programme et gère également les audiences et rendez-vous du maire ;
- l'attaché de cabinet qui a pour mission d'aider le maire dans l'organisation et la coordination des tâches ;
- chef de la cellule de communication et du protocole qui s'occupe de la production et de la diffusion des informations générées par la commune et des relations avec tous les organes de presse qui animent le paysage médiatique

national et international. Il a également la charge de concevoir et d'exécuter la politique de communication du maire et de promouvoir l'image de marque de la commune ;

- chef du contrôle de gestion interne qui a pour rôle d'organiser des audits internes et externes et de veiller au respect des normes, règles et procédures de travail en vigueur sur toute l'étendue de la commune. Il fournit également des informations et des conseils aux services communaux ;

- chargés de mission relevant directement du Maire et placés hors de la hiérarchie administrative. Ils assurent l'étude, le traitement, l'analyse et l'approfondissement en première instance des dossiers spécifiques qui leur sont confiés par le Maire. Ils peuvent exercer leurs fonctions cumulativement à leurs activités antérieures ;

- conseiller juridique qui est chargé du suivi des dossiers contentieux et litigieux estimés comme sensibles par le Maire et de l'interface avec les avocats de la mairie.

❖ **Le Secrétariat Général**

Placé sous l'autorité directe du maire, le Secrétaire Général assiste ce dernier dans l'exercice de ses fonctions. Il peut aussi recevoir la délégation de signature du maire.

Le Secrétaire Général est secondé dans sa mission par un Secrétaire Général Adjoint qui l'assiste, le supplée et le remplace en cas d'absence.

Le Secrétaire Général veille au bon fonctionnement des services administratifs communaux. Il assure les relations techniques de la mairie avec les services déconcentrés de l'Etat. Il veille également à l'application des dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Placés sous l'autorité du Secrétaire Général, les différents services de la mairie sont :

- Le Secrétariat Administratif Central (SAC), chargé de la réception, de l'enregistrement et de la ventilation interne du courrier « arrivée », de la

ventilation du courrier « départ », de l'établissement des ordres de mission et de la saisie des documents administratifs ;

- Le Service de Transmission (ST) chargé de la réception et de l'émission des messages radio, de la maintenance des équipements de transmission de la commune en bon état et de la protection des fréquences et indicateurs d'appels établis ;

- La Cellule du Registre Foncier Urbain (CRFU) qui s'occupe de la mise en place du registre foncier urbain, de la gestion de l'ensemble de ses informations et de sa mise à jour. Il suit entre autres les opérations fiscales et l'ensemble des mutations intervenues dans l'espace urbain au niveau du foncier et des activités ;

- Le Service du Budget et de la Comptabilité (SBC) qui gère les finances et le matériel de la commune, collecte les informations nécessaires à l'élaboration du budget et exécute le budget communal après approbation ;

- Le Service des Recettes et des Equipements Marchands (SREM) ayant pour rôle d'exécuter et de suivre des recettes ordinaires, extraordinaires et d'émettre des ordres de recettes. Il contribue aussi à l'accroissement des ressources fiscales et non fiscales par la mise en oeuvre d'une politique de développement des ressources à travers la création de services et opérations générateurs de recettes ;

- Le Service des Ressources Humaines (SRH) ayant pour attribution la gestion du personnel de la mairie, l'examen des demandes et la délivrance des autorisations, les problèmes de sécurité, de paix, de tranquillité publique ;

- Le Service de l'Information et de la documentation (SID) chargé de l'équipement, de la diffusion et de la maintenance des technologies de l'information et de la communication au sein des services communaux. Il gère entre autre la documentation et les archives de la commune ;

- Le Service des Affaires Foncières et de l'Urbanisme (SAFU) s'occupe de l'étude de tous les problèmes relatifs aux transactions foncières et aux domaines;

- Le Service d'Appui aux Initiatives Communautaires (SAIC), est chargé de la promotion, de la création et du développement de comités de quartiers et de la mise à jour du répertoire des ONG et organismes qui interviennent dans la commune. Il prépare aussi des contrats de quartiers avec les comités de quartiers à soumettre à l'appréciation du conseil communal ;
- Le Service des Personnes et de la Famille (SPF), est créé pour établir des actes d'état civil et leur législation. Il exécute également toutes les tâches afférentes à l'établissement de la carte nationale d'identité et du recrutement militaire des jeunes ;
- Le Service des Affaires Sanitaires, Sociales, Culturelles et Religieuses (SASSCR), règle des problèmes relatifs à la protection sociale, aux affaires sportives et culturelles.

Section 2 : OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE

Nous procéderons d'abord à la description des observations faites au cours du stage et regrouperons ensuite les problèmes identifiés par centre d'intérêt.

Paragraphe 1 : Atouts et problèmes observés à la mairie d'Abomey-Calavi

Il sera exposé dans ce paragraphe les problèmes et atouts observés lors de notre stage.

Notre stage s'est surtout déroulé au Service des Ressources Humaines de la mairie étant donné que ce service constitue le point focal de la maison en matière de gestion des ressources humaines. Toutefois, nous avons eu l'occasion de discuter avec pratiquement tous les responsables des directions techniques ainsi qu'avec le Secrétaire Général de la mairie.

Les différents problèmes évoqués par ces responsables sont identiques à ceux que nous avons vécus au Service des Ressources Humaines et se résument essentiellement à :

- **Insuffisance de personnel (faiblesse) :** Le nombre très limité d'agents dont dispose la mairie entraîne la surcharge du personnel existant et l'indisponibilité de certains responsables. Tel est par exemple, le cas du Directeur des Services Techniques qui la plupart du temps est absent car souvent sollicité pour d'autres activités telle que la réalisation d'ouvrages d'aménagement des bas-fonds et de protection contre les inondations. Sa Direction comporte des services et divisions mais aucun n'est pourvu en personnel. Il assure donc tout seul le fonctionnement de cette Direction et se fait aider par deux agents mis à sa disposition, mais qui ne disposent même pas de bureaux.
- **Inexistence d'une politique d'acquisition des ressources humaines (faiblesse) :** La mairie ne dispose pas d'une politique d'acquisition des ressources humaines et les recrutements se font selon des critères subjectifs. La plupart des nouveaux agents recrutés le sont soit parce qu'ils ont été parrainés, soit qu'ils ont fait preuve d'un militantisme actif. Les responsables chargés du personnel sont rarement associés au recrutement des nouveaux agents.
- **Insuffisance et exigüité des locaux (faiblesse):** Les agents de la mairie travaillent dans des conditions peu favorables à un bon rendement. Il n'y existe pas suffisamment de bureaux et les quelques rares qui sont disponibles sont convoités par les conseillers qui exigent la mise à leur disposition d'espace de

travail. Par conséquent, les agents se retrouvent par groupes de trois, quatre ou cinq dans des bureaux exigus. Par exemple, le Service des Ressources Humaines qui comporte deux (2) divisions est logé dans un bureau très restreint et ne dispose que de deux (2) agents dont l'un est le chef service.

- **Insuffisance d'outils de travail (faiblesse) :** Plusieurs agents sont contraints d'utiliser les mêmes outils de travail si bien qu'au moment où certains travaillent, d'autres sont dans l'obligation d'attendre. Tel est le cas des photocopieuses qui en plus d'être insuffisantes, tombent fréquemment en panne. Malgré les multiples tâches du Service des Ressources Humaines, il ne dispose pas de meuble de rangement adéquat et suffisant. Le seul meuble de rangement existant est hors d'usage et déjà rempli. Il n'y a pas d'outil informatique affecté à ce service, malgré l'importance de cet outil dans la gestion du personnel. Ceci amène à faire des recherches interminables et parfois infructueuses. Cette situation est observée dans la plupart des services en l'occurrence au Service des Affaires foncières et de l'Urbanisme où le manque de mobilier de rangement conduit à entasser les documents sur les tables et chaises. Au service des Personnes et de la Famille, les anciennes machines à dactylographier continuent d'être utilisées et on note en plus une propension au traitement manuel des informations.

- **Mauvaises conditions ergonomiques (faiblesse) :** En plus de l'exiguïté des locaux, ceux-ci sont mal éclairés. Le surnombre des agents occasionne la hausse constante de la température à l'intérieur en dépit de la ventilation. Ceci amène parfois à laisser ouvertes les persiennes de certains services.

- **Sous qualification du personnel (faiblesse) :** La majeure partie du personnel travaillant à la mairie à un niveau relativement bas. Nombreux sont ceux qui exercent avec le Certificat d'Etudes Primaires (CEP) ou avec le Brevet. Certains agents n'ont carrément aucune qualification. Les rares agents ayant une formation universitaire sont soit des Agents Permanents de l'Etat (APE) qui sont en détachement ou qui sont mis à disposition de la mairie, soit ceux qui font partie du cabinet du maire et qui exercent une fonction politique.

- **Inexistence d'une politique de formation (faiblesse) :** La mairie ne dispose pas d'une politique de formation afin de relever le niveau du personnel et d'améliorer les prestations fournies. Les agents qui parviennent à se faire former le font sur fonds propres et sont souvent confrontés au problème de reclassement une fois de retour de formation. Cette situation où la majorité des agents risque de finir leur carrière au même niveau est l'un des facteurs fondamentaux de leur démotivation.

- **Inexistence d'un statut particulier (faiblesse) :** Le personnel travaillant à la mairie de Calavi comme dans toutes les mairies d'ailleurs, ne dispose pas d'un statut régissant sa vie professionnelle. Ces agents sont soumis à un système mixte en ce qui concerne par exemple la gestion de leur carrière. Ce système se caractérise par la référence au statut général des agents permanents de l'Etat pour leur rémunération, leur avancement, leur évaluation tandis que les cotisations pour la retraite se font en se basant sur le code de travail.

En dépit de ces difficultés, nous avons tout de même relevé quelques points positifs que sont :

- **la promotion de l'esprit d'équipe (force)** : Les responsables de la mairie s'efforcent au tant que faire ce peut d'encourager la collaboration entre les différents services et de créer un climat favorable à l'épanouissement des agents. Il en est ainsi de l'étroite collaboration qui existe entre le Secrétariat Général et les autres services.
- **le dévouement des agents au travail (force)** : Malgré la diversité des facteurs de démotivation, les agents de la mairie s'efforcent de faire avec conscience et professionnalisme le travail à eux confié. Au Service des Ressources Humaines, le personnel bien que en nombre réduit, arrive à répondre à presque toutes les sollicitations.
- **la volonté affichée d'instauration de conditions de travail favorables (force)** : La plupart des bureaux disposent d'un téléphone ou d'un interphone facilitant ainsi l'échange d'information. La connexion Internet existe aussi dans certains bureaux même s'il n'est pas encore généralisé à l'ensemble de la mairie.

Tels sont les résultats de nos observations de stage à la mairie d'Abomey-Calavi que nous récapitulerons dans le paragraphe suivant.

Paragraphe 2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts

L'ensemble des difficultés recensées peut être regroupé en trois (3) problématiques différentes telles que présentées dans le tableau suivant :

**Tableau n° 1 : Regroupement des problématiques par centres d'intérêts :
détermination de la problématique**

N°	Centres d'intérêts	Problèmes généraux	Problèmes spécifiques	Problématiques
1	Recrutement des ressources humaines	Absence d'une politique de recrutement	- Absence d'une politique de recrutement ; -Recrutement non objectif et fondé sur le favoritisme ; -Faible implication du chef personnel dans le recrutement des nouveaux agents	Problématique de recrutement des ressources humaines
2	Motivation du personnel	Démotivation du personnel	- Surcharge des agents due à l'insuffisance du personnel en qualité et en quantité ; - Absence de	Problématique de la motivation des agents

			formation et de promotion des agents ; - Faiblesse de la rémunération ; - Insuffisance de communication ; - Mauvaises conditions de travail ;	
3	Administration du personnel et gestion des carrières	Absence de l'administration du personnel et de la gestion des carrières	- Manque de statut particulier des agents des collectivités territoriales ; - Non prise en compte des diplômes obtenus après formation	Problématique de l'administration du personnel et de la gestion des carrières

Après le regroupement des problèmes par centre d'intérêt, nous allons préciser la problématique que nous allons résoudre.

CHAPITRE PREMIER
**DE LA PROBLEMATIQUE A LA
METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Section 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique

Dans cette section nous aborderons d'abord la problématique à traiter avant de déboucher sur l'approche de solution.

Paragraphe 1 : Problématique et vision globale de sa résolution

I- Choix de la problématique

Les problèmes spécifiques regroupés en différentes problématiques ci-dessus nous semblent tous très importants et indispensables à résoudre pour le bon fonctionnement de la mairie d'Abomey-Calavi.

Y consacrer notre étude reviendra en définitive à étudier le fonctionnement de la mairie d'Abomey-Calavi dans son ensemble. Cette démarche paraît prétentieuse pour un travail d'une quatre vingtaine de pages.

Nous ne pourrions par conséquent 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.

C'est pourquoi de ces trois (3) problématiques, nous avons choisi celle relative à la motivation. En effet, après une analyse minutieuse de ces différentes problématiques, nous nous sommes rendu compte qu'elles s'intègrent et se recoupent d'une manière ou d'une autre dans celle de la motivation des agents.

La résolution de cette problématique est très importante car la motivation est la " sève vivificatrice " de toute organisation. Elle permet de stimuler les agents et de créer de la valeur ajoutée, source de développement.

Les problèmes spécifiques ci après sont ceux retenus pour la réalisation de notre étude :

- Absence d'opportunité de développement (PS1);
- Mauvaises conditions de travail (PS2);
- Insuffisance de communication (PS3).

Dans le souci de contribuer à la résolution des problèmes liés à cette problématique, nous avons décidé d'intituler notre sujet de la façon suivante: **"La motivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi : contribution en vue de l'amélioration de son rendement"**.

Ce sujet nous paraît important car aucun changement ni 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.

II- Vision globale de résolution de la problématique

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.

Le problème général est relatif à « **la démotivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi** ».

Nous pouvons retenir à propos de ce problème, que la motivation du personnel est indispensable dans la réussite de toute organisation. Elle conditionne sa vie, son évolution ou sa croissance, son expansion, bref sa performance globale. Et à en croire Jean BODIN, « il n'y a de richesse que d'hommes ». L'homme est donc l'unique ressource qui peut assurer une combinaison harmonieuse de toutes les autres ressources pour créer la richesse. Il constitue donc le facteur le plus important de la richesse.

Par rapport au problème spécifique n°1 relatif à l'absence d'opportunité de développement, nous faisons allusion à l'absence de politique de formation

du personnel. L'un des besoins fondamentaux de l'être humain est le besoin de se réaliser. La formation permet de subvenir à ce besoin et d'élever le niveau de qualification du personnel, de l'adapter à l'évolution technologique ou de lui permettre d'acquérir des compétences nouvelles. L'absence de formation dans une organisation entraîne le personnel dans une routine qui fait sommeiller ses potentialités. Ce problème sera résolu en faisant référence à une approche théorique basée sur la définition d'une politique de formation.

Le problème spécifique n° 2 est relatif aux conditions de travail. Les conditions de travail sont un ensemble de paramètres qui permettent d'exécuter le travail de manière harmonieuse et sans entraves. Lorsque ces conditions ne sont pas remplies, ceci a un impact sur le rendement du personnel.

Quant au problème spécifique n°3, il est relatif à la communication. Sans aucun doute, la communication est un outil puissant dans la stratégie motivationnelle. Elle permet l'échange d'information et facilite le fonctionnement harmonieux de toute organisation. La réticence, la méfiance, la peur de représailles symbolisent l'insuffisance de communication à la mairie d'Abomey-Calavi.

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

Tableau 2 : Synthèse des approches théoriques par problèmes

Niveau d'analyse	Problèmes		Approches Théoriques retenues
Général	Démotivation du personnel		Modèle théorique basé sur la motivation du personnel
Spécifique	1	Absence d'opportunité de développement	Approche théorique basée sur les politiques de formation et de promotion
	2	Mauvaises conditions de travail	Approche basée sur l'importance des conditions de travail dans le rendement
	3	Insuffisance de communication	Approche basée sur une amélioration de la communication

La résolution de cette problématique suivra les dix (10) étapes suivantes :

- ❖ définition des objectifs ;
- ❖ identification des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques ;
- ❖ formulation des hypothèses ;
- ❖ élaboration du tableau de bord de l'étude ;
- ❖ revue de la littérature ;
- ❖ présentation de la méthodologie de collecte des données ;
- ❖ analyse des données (vérification des hypothèses) ;
- ❖ établissement du diagnostic ;
- ❖ approches de solutions ;
- ❖ conditions de mise en oeuvre.

Paragraphe 2 : Cadre théorique de résolution de la Problématique

Dans ce paragraphe, nous examinerons successivement les objectifs retenus par l'étude, élaborerons le tableau de bord et présenterons la méthodologie utilisée pour résoudre les problèmes identifiés.

I- Objectifs de l'étude

Il s'agit de l'objectif général et des objectifs spécifiques.

A- Objectif Général

L'objectif général de la présente étude est de contribuer à la motivation des ressources humaines travaillant à la mairie d'Abomey-Calavi.

B- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques sont au nombre de trois (3) et sont liés aux problèmes spécifiques.

Objectif spécifique n°1 : Suggérer un système de développement du personnel ;

Objectif spécifique n°2 : Faire des propositions pour rendre optimales les conditions de travail ;

Objectif spécifique n°3 : Suggérer des approches de solution tendant à améliorer la communication.

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

II- Hypothèses de l'étude

Nous formulerons nos hypothèses par rapport aux problèmes identifiés et en concordance avec les causes probables pouvant justifier la démotivation du personnel, puis nous élaborerons un tableau de bord de l'étude.

A- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1

En ce qui concerne le problème spécifique qui est l'absence d'opportunité de développement du personnel, elle a pour principale cause l'absence d'une politique de formation.

Selon la majorité des agents, la formation est très importante car elle leur permettra d'acquérir de compétences nouvelles et assurera leur promotion. Nous pouvons par conséquent libeller notre hypothèse n°1 comme suit : **«l'absence d'opportunité de développement s'explique par l'absence d'une politique de formation»**.

B- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 est relatif aux mauvaises conditions de travail que sont: insuffisance et exigüité des locaux, mauvaise aération des locaux, insuffisance de matériel et de mobilier de bureau. Ce problème a pour cause : **le manque de moyens financiers, la méconnaissance des principes ergonomiques ainsi que l'ignorance des règles relatives à la Santé et Sécurité au travail**. En nous basant sur le fait que le personnel de la mairie ne travaille pas dans de bonnes conditions, nous posons alors l'hypothèse selon laquelle : **« les mauvaises conditions de travail sont dues au manque de moyens financiers, à la méconnaissance des principes ergonomiques ainsi qu'à l'ignorance des règles relatives à la Santé et Sécurité au travail »**.

C- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°3

En admettant que la réticence, la méfiance et la peur sont la cause de l'insuffisance de communication à la mairie d'Abomey-Calavi, nous formulons l'hypothèse selon laquelle **« l'insuffisance de communication à la mairie d'Abomey-Calavi résulte de la réticence des agents et de la peur d'éventuelles représailles»**.

Le tableau de bord ci dessous regroupe les problèmes, les objectifs, les causes supposées et les hypothèses de notre étude.

Tableau 3 : Tableau de bord sur la motivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	Démotivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi	Contribuer à une meilleure motivation du personnel de la mairie	_____	_____
Niveau spécifique	<u>Problème spécifique n°1</u> Absence d'opportunité de développement	<u>Objectif spécifique n°1</u> Suggérer un système de développement du personnel	<u>Causes spécifiques n°1</u> Absence de formation du personnel	<u>Hypothèse spécifique n°1</u> L'absence d'opportunité de développement du personnel est liée à l'absence d'une politique de formation
	<u>Problème spécifique n°2</u> Mauvaises conditions de travail	<u>Objectif spécifique n°2</u> Faire des propositions pour rendre optimales les conditions de travail	<u>Causes spécifiques n°2</u> Manque de moyens financiers, méconnaissance des principes ergonomiques, ignorance des règles relatives à la Santé et Sécurité au travail	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> Les mauvaises conditions de travail sont dues au manque de moyens financiers, à la méconnaissance des principes ergonomiques ainsi qu'à l'ignorance des règles relatives à la Santé et Sécurité au travail
	<u>Problème spécifique n°3</u> Insuffisance de communication	<u>Objectif spécifique n°3</u> Suggérer des approches de solution tendant à améliorer la communication	<u>Causes spécifiques n°3</u> Méfiance des agents, réticence des agents à s'exprimer et peur de représailles éventuelles	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> L'insuffisance de communication à la mairie d'Abomey-Calavi résulte de la méfiance, de la réticence à s'exprimer et de la peur de représailles éventuelles

Section 2 : REVUE DE LA LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNEES

Nous ferons dans un premier paragraphe la revue de la littérature et dans un second nous aborderons 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.

I- Généralités théoriques sur la motivation

Cette partie nous permettra de procéder d'une part à une clarification du concept de motivation avant de présenter d'autre part les principales théories sur la motivation au travail.

A- Clarification du concept

Définir la motivation au travail n'est pas une chose évidente du fait que les avis, les opinions, les analyses et les styles de management divergent selon les organisations. Tout le monde pense avoir la bonne définition de la motivation au travail.

En 1981, Kleinginna A.M et Kleinginna P.R recensaient plus de 140 définitions du concept.

Ce sont les chercheurs et les managers qui ont développé la notion de motivation au travail, à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations et des entreprises.

De tout temps, on s'est posé la question qui fera émerger ce concept : **qu'est-ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous pression exercée sur lui ?**

Le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). En 1993, Vallerand et Thill proposent une définition bien représentative de l'apport des psychologues. Pour eux, le concept de motivation représente « **le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement** ».

La définition montre clairement la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne.

Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend des caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité.

Elle peut être également déclenchée par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs.

Ces facteurs de motivation interne ou externe sont changeants et propres à chaque individu.

Le niveau de motivation peut « être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances »

Les psychologues distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit :

Le déclenchement du comportement : C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique,

intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

La direction du comportement : La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

L'intensité du comportement : La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

La persistance du comportement : La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

D'après cette description du concept, on peut en tirer que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus.

Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité (**Roussel, 1996**).

En résumé, **la motivation au travail peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.**

B- Les théories de la motivation au travail

La littérature sur les différents concepts et théories de la motivation est très florissante.

Des préjugés sur le comportement humain, dominés par la méfiance et conditionnés par la traditionnelle mentalité de «commande et contrôle»,

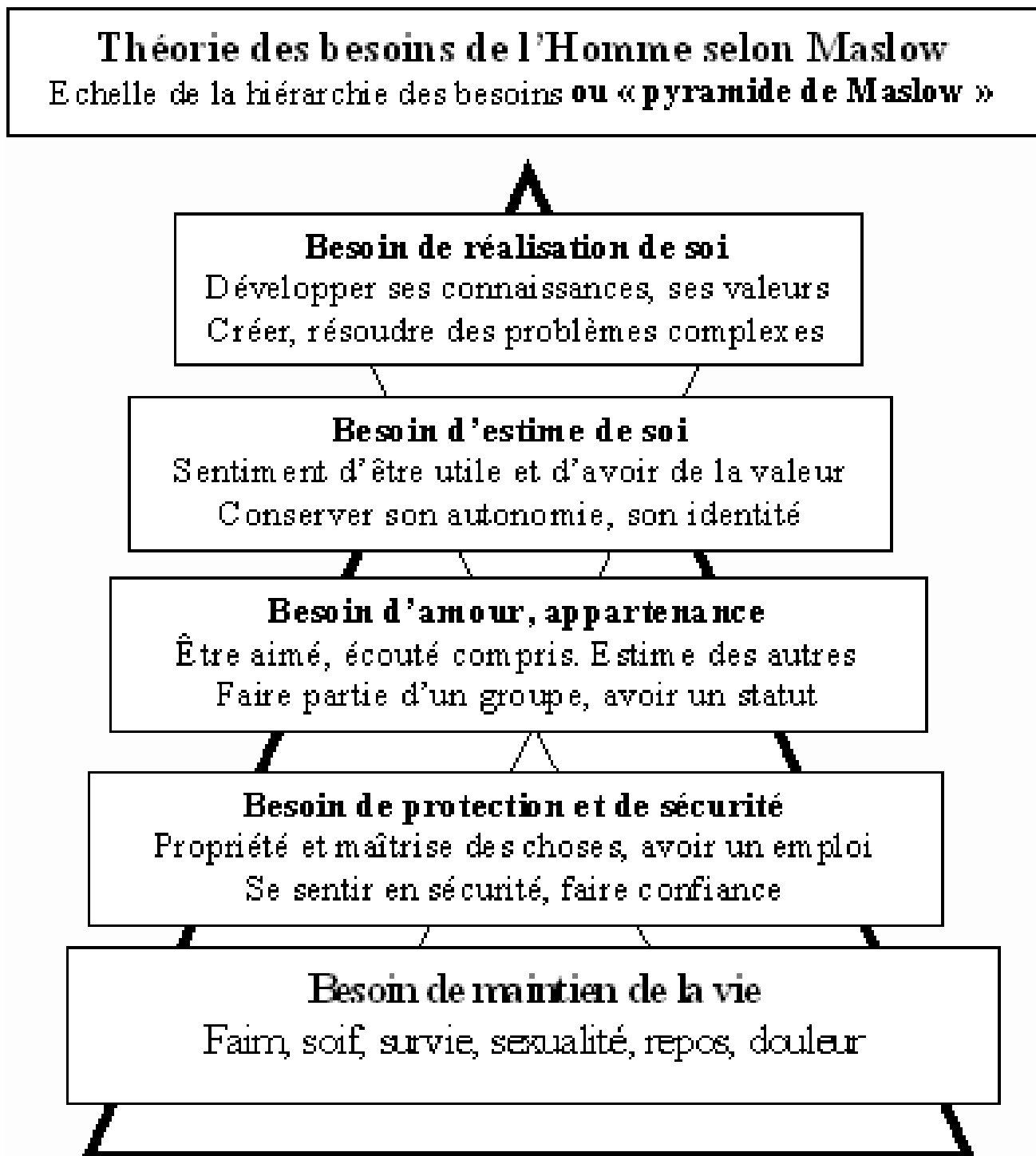
(**Théorie X, Douglas McGregor, 1960**) ont influencé la stratégie organisationnelle à travers les âges en raison des bons résultats qu'ils ont obtenus dans certaines circonstances. Dans la logique de ce raisonnement, les managers étaient incapables d'imaginer la multitude d'avantages qu'auraient pu offrir à leur organisation des employés motivés, capables de contribuer de leur propre initiative.

Les expérimentations Hawthorne, dirigées par **Elton Mayo** de **1924** à **1932** ont étudié les effets de la fatigue et de la monotonie sur le rendement des employés. Ces expériences ont conclu que les gens réagissent positivement quand on s'occupe d'eux et que cela se traduit par une meilleure motivation au travail et un rendement plus élevé. C'est cette découverte qui a donné naissance à l'approche humaniste de la gestion des ressources humaines.

La théorie d'**Abraham Maslow (1943)** avançait l'existence chez les êtres humains d'une hiérarchie des besoins, selon un ordre bien défini. Il avait identifié cinq niveaux de besoins dans cette hiérarchie. Les besoins les plus élémentaires sont représentés par les besoins biologiques et physiologiques. Au sommet se trouve le besoin d'auto accomplissement qui renvoie d'après **Maslow** au besoin de se réaliser soi-même et qu'il appelle le « besoin d'être ».

Maslow définit les quatre différents types de besoins qui sont situés aux paliers inférieurs du besoin d'auto accomplissement comme des " besoins déficitaires ". Selon sa théorie, si un des quatre niveaux de besoins déficitaires n'est pas satisfait, il se produit un sentiment de manque, mais dans le cas contraire, il n'y a pratiquement pas de différences.

Selon **Maslow**, les besoins des êtres humains sont insatiables et leurs demandes infinies. Une fois que leurs besoins à un niveau sont satisfaits, ils passent au niveau supérieur pour tenter de satisfaire les besoins suivants. La théorie de **Maslow** permet de comprendre les différents types de besoins qu'éprouvent les êtres humains.



Source : peopleinaid.org

Diagramme 1: La hiérarchie des besoins de Maslow

Contrairement à **Maslow** qui identifie cinq niveaux de besoin, **Alderfer** limite les besoins à trois et estime qu'il ne peut exister de hiérarchie entre eux.

Selon le modèle ERD (Existence, Relatedness, Growth) qu'il propose, tout individu cherche 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.

Les hypothèses de la Théorie Y (**Douglas McGregor, 1960**) sur les gens et le travail ont ouvert le champ au développement d'un environnement propice à la motivation au travail (Tableau 4).

La motivation des employés dépend souvent du style des managers. Les managers qui épousent les hypothèses de la théorie X ont tendance à manifester certains traits de caractère, comme un style autoritaire et un besoin de tout contrôler. Ils ne semblent pas promouvoir le développement, et imposent une culture contraignante. Les employés n'éprouvent pratiquement aucune motivation sous ce type de leadership.

Les managers qui épousent les hypothèses de la théorie Y ont un style différent, un style qui est libérateur, autonomisant et développemental. Ils pensent qu'il est possible de responsabiliser les employés en leur donnant plus d'autonomie et de responsabilités. Les employés se sentent plus motivés quand ils travaillent sous les ordres de ce type de managers.

Tableau 4: Théorie X et Théorie Y

THEORIE X	THEORIE Y
1) Les humains en soi détestent travailler et essayeront de l'éviter s'ils le peuvent. 2) Puisque les personnes ont une aversion au travail, ils doivent être contraints ou contrôlés par le Management et menacés pour qu'ils	1) Les humains déploient la même quantité d'efforts physique et mental dans leur travail que dans leur vie privée car le travail est pour eux aussi normal que le jeu et le reste. 2) Le contrôle et la punition ne sont pas les seuls mécanismes pour stimuler des efforts visant à réaliser

<p>travaillent dur en vue d'accomplir les objectifs organisationnels.</p> <p>3) Les employés moyens préfèrent être dirigés, détestent les responsabilités, n'ont pas beaucoup d'ambition, et veulent la sécurité par-dessus tout.</p>	<p>les objectifs organisationnels. Les humains sont capables d'auto direction et d'autocontrôle pour attendre des objectifs envers lesquels ils sont engagés.</p> <p>3) La satisfaction professionnelle est un facteur clé d'implication et d'assurer l'engagement des employés</p> <p>4) Les gens apprennent à accepter les responsabilités et à les rechercher dans des conditions appropriées.</p> <p>5) Les capacités d'imagination, d'ingéniosité, de créativité pour trouver des solutions aux problèmes organisationnels sont largement distribuées dans la population.</p> <p>6) Dans le contexte de la vie moderne industrialisée, le potentiel intellectuel d'un être humain moyen est partialement exploité.</p>
---	---

Source : peopleinaid.org

Frederick Herzberg (1959) dans sa Théorie Hygiène / Motivation affirmait que les gens ont deux types de besoins.

Le premier est celui des "Facteurs d'Hygiène" qui comprend :

- La supervision
- Les relations interpersonnelles
- Les conditions de travail
- Le salaire

Le deuxième appelé " Facteurs Moteurs " comprend

- La reconnaissance
- Le travail
- Les responsabilités

- La promotion

Herzberg suggère qu'une démotivation se produit lorsque les besoins liés aux Facteurs d'Hygiène ne sont pas satisfaits. En revanche leur satisfaction n'a que des effets limités sur la motivation de l'employé. Les Facteurs Moteurs sont associés à des effets durables qui contribuent à des gains de performance, tandis que les Facteurs d'Hygiène entraînent uniquement une modification temporaire des comportements et performances professionnelles, qui ne tardent pas à régresser à leur niveau précédent.

D'autres concepts ont été avancés par de nombreux intellectuels, et un résumé de ces concepts peut aider à comprendre les dynamiques motivationnelles d'un employé dans un contexte organisationnel. Voici quelques exemples:

Selon **Burrhus Frederic Skinner (1953)**, la satisfaction étant un facteur de motivation, tout comportement entraînant une satisfaction est répétée tandis que les comportements qui ont des conséquences négatives ne le sont pas. Les managers devraient en prendre de la graine, et renforcer les comportements qui donnent des résultats positifs.

Victor Vroom (1964) affirme que la motivation de l'employé est directement proportionnelle à la récompense qu'il reçoit, c'est-à-dire une récompense positive motive l'employé tandis que des actions négatives provoquent sa démotivation.

John Stacey Adams (1965) dans sa Théorie Équité avance que les employés attendent de l'organisation une récompense d'une valeur équivalente à leurs contributions. Si les employés ont l'impression que leurs efforts, leur engagement, leur loyauté, leur confiance et leur enthousiasme à l'égard de l'organisation sont récompensés de manière équitable et adéquate, que ce soit par des avantages ou des incitations financières ou non, ils continueront à être motivés et à travailler plus productivement. La démotivation se produit lorsque les employés perçoivent une absence d'équité.

De nombreux leaders d'opinion comme **Chris Argyris** et d'autres plus récemment ont avancé que le style de gestion participative était un facteur de motivation chez les employés. Pour motiver les employés, **Argyris** a suggéré qu'il fallait changer la structure organisationnelle de manière à promouvoir les prises de décision aux niveaux des équipes. Il a également proposé de réorganiser le travail en vue de permettre aux employés de réaliser leur potentiel.

Murray (1938) et à sa suite **Atkinson** et **David McClelland (1953)** ont identifié quatre types de besoins motivationnels, notamment la réalisation, le pouvoir, l'autonomie et l'affiliation qui se retrouvent à des degrés différents chez tous les employés. Ses idées se rapprochent de la théorie proposée par Herzberg.

Miner (1993) et **Ronen** distingue quatre types d'organisations (organisations hiérarchique, professionnelle, entrepreneuriale, de groupe et de consensus) pouvant entraîner la motivation des cadres. **Ronen** s'intéresse plus à la valeur travail (culture de l'entreprise, politique de gestion des ressources humaines) qu'aux besoins.

Il est évident que ces théories ne représentent pas une formule normative ou une direction absolue pour motiver les employés. Elles indiquent toutefois que la motivation des employés est une question extrêmement complexe comme tout ce qui a trait aux comportements humains.

II- Revue de la littérature relative à chaque problème spécifique

Il ressort de ce qui précède que les facteurs de motivation sont nombreux et varient d'un individu à un autre. Au nombre de ces facteurs figurent les conditions de travail, les besoins, l'environnement, la responsabilité, la valorisation, la communication, l'équité, la reconnaissance,...

De tous ces facteurs, seulement trois (3) nous intéressent car ils sont liés à nos problèmes spécifiques que sont : la formation du personnel, les conditions de travail et la communication.

A- La formation

La formation est un outil indispensable dans la motivation des ressources humaines. Elle vise à renforcer les capacités du personnel en actualisant les procédés de travail et en améliorant ses performances, son employabilité en vue de le rendre opérationnel et de l'adapter aux évolutions culturelles, économiques et technologiques.

La notion de formation varie d'un auteur à un autre mais dans chacune de ces définitions, il apparaît clairement que la formation a pour finalité la préparation à l'exercice d'un rôle, d'une profession ou d'un emploi.

Selon **VALLEMONT (1999)** « *la formation est l'action qui contribue à l'acquisition, au développement et à l'actualisation des compétences des agents tout au long de leur carrière* ». **DEKETELE (1989)** définit la formation comme « *un processus d'apprentissage systématique en vue de l'exercice d'un rôle* ». **MARCHAND (1981)** lui dira que la formation est perçue comme « *un développement systématique des connaissances, des aptitudes et des compétences que demande l'exercice d'une tâche spécifique* ».

En **1995**, **OBIN** donnera la définition suivante : « *la formation évoque l'ensemble des pratiques formalisées tendant à favoriser l'acquisition ou l'adoption des compétences à visées fonctionnelles en vue de préparer, d'adopter ou de convertir à un métier, à une profession ou à un emploi* ».

La formation vise donc le développement des connaissances, des capacités et des compétences, chez un ou plusieurs apprenants.

L'inexistence d'une politique de formation à la mairie d'Abomey-Calavi, est donc l'une des raisons pour lesquelles les agents sont démotivés.

Les responsables de la mairie doivent donc se soucier de la formation de leur personnel s'ils souhaitent obtenir de bons résultats et avoir des ressources humaines compétitives.

B- Les conditions de travail

Les conditions de travail désignent l'environnement dans lequel les employés évoluent sur leur lieu de travail. Elles expriment tout ce qui caractérise une situation de travail et favorisent ou freinent l'activité des travailleurs.

Les conditions de travail se résument donc à l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer les conduites de travail. Ce sont généralement le cadre de travail et les moyens mis à la disposition des employés.

Le faible rendement des agents de la mairie d'Abomey-Calavi s'explique donc en partie par les conditions de travail peu optimales dont ils bénéficient.

C- La communication

La communication est l'une des stratégies de motivation les plus performantes car elle permet le partage de l'information et la mise en commun des connaissances. Elle permet donc à toute organisation de vivre et de prospérer.

Selon le dictionnaire universel (1995, 3ème édition), « la communication est l'action de communiquer, de transmettre quelque chose à quelqu'un ».

Pour **M. DELMARQUETTE, P. HAYAT et G. MANSILLON (2005)**, « *communiquer, c'est émettre des informations vers une ou plusieurs cibles définies afin d'assurer de la part des récepteurs une modification de leur attitude ou de leur comportement* ».

On note à travers cette définition que la finalité de la communication réside dans la modification du comportement du récepteur.

A la mairie d'Abomey-Calavi, on constate que les agents, surtout le personnel administratif, sont réticents à reprocher à leurs agents leur manquement ou à dénoncer ouvertement les problèmes qui minent la mairie de peur des représailles. En effet, la politique a pris le dessus sur l'administratif, ce qui entrave fortement le fonctionnement de la mairie sur le plan de la communication interne.

En définitive, on note que les êtres humains ont intrinsèquement besoin qu'on s'occupe d'eux, qu'on leur témoigne de la confiance et du respect, qu'on les soutienne et reconnaisse leur contribution. Ils se sentent souvent encouragés, lorsque ces besoins sont satisfaits, à travailler avec encore plus de dévouement et à devenir au bout du compte plus productifs.

Paragraphe 2 : Méthodologie de la collecte des données

Le processus suivi pour réaliser notre étude nous a amené à considérer les grandes étapes suivantes :

- objectifs de la collecte de données ;
- cadre et population de l'enquête ;
- échantillonnage ;
- conception du questionnaire et réalisation de l'enquête ;

I- Objectif de l'enquête

Nos investigations ont pour objectif de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre étude. Ainsi, d'une manière spécifique, nos enquêtes nous permettront de voir si :

- l'absence d'opportunité de développement s'explique par l'absence de formation ;

- l'insuffisance et l'exiguïté des bureaux, la mauvaise aération des locaux de même que l'absence d'équipements adéquats expliquent les mauvaises conditions de travail;
- le fait que les agents soient méfiants, réticents à s'exprimer et aient peur de représailles éventuelles explique l'insuffisance de communication à la mairie d'Abomey-Calavi.

II- Cadre et population de l'enquête

La mairie d'Abomey-Calavi est le lieu où s'est déroulée l'enquête puisqu'elle constitue l'administration au sein de laquelle nous avons effectué notre stage et le lieu d'identification des problèmes.

La population de l'enquête concerne donc tous les agents de la mairie d'Abomey-Calavi à savoir : les chefs services, les directeurs et les agents.

III- Echantillonnage

Compte tenu du nombre élevé d'agents de la mairie, nous nous sommes fixé pour cibles, les chefs services, les directeurs et de quelques agents. Les personnes interrogées dans le cadre de notre enquête sont au nombre de cinquante cinq (55) à raison de dix (10) chefs services, cinq (5) directeurs et quarante (40) agents. Cette démarche nous a permis de prendre en compte toutes les couches socioprofessionnelles afin que les informations recueillies reflètent davantage la réalité.

IV- Conception du questionnaire et réalisation de l'enquête

Notre souci de compréhension nous a amené à concevoir le questionnaire par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude.

Nous avons pu faire valider ce questionnaire par la responsable des ressources humaines ainsi que par certaines personnes ressources (**annexe 3**).

Cette validation a consisté en un amendement du questionnaire, pour tester la compréhension générale et la cohérence d'ensemble.

Comme on peut le constater, la plupart des questions a comme modalité de réponse OUI ou NON. Il s'agit donc pour l'essentiel de questions fermées.

En dépit de l'importance du problème traité, il a été noté une réticence chez les enquêtés. Cette réticence traduit une crainte de porter des jugements sur les supérieurs hiérarchiques, ce qui dans certain cas pourrait entraîner de sérieux problèmes dont la perte de l'emploi.

La conséquence d'un tel comportement est la qualité de l'information recueillie qui pourrait ne pas être tout à fait fiable.

Notons aussi que tous les agents sondés (5) ne nous ont pas retourné les questionnaires.

***CHAPITRE DEUXIEME
DES RESULTATS DE L'ENQUETE
AUX CONDITIONS DE MISE EN
OEUVRE***

Section 1 : DE L'ANALYSE DES DONNEES AU DIAGNOSTIC

Les informations recueillies lors de nos enquêtes seront traitées, présentées et analysées dans cette partie. Nous vérifierons ensuite les hypothèses avant d'établir le diagnostic.

Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des hypothèses

I- Présentation et analyse des données

A l'aide de tableaux, nous présenterons les résultats obtenus et procéderons à chaque fois à l'interprétation desdits résultats.

A- Absence d'opportunité de développement

Tableau 5 : Nombre d'agents estimant que l'absence d'opportunité de développement est due à l'absence de formation

Question	Réponse	Nombre	Pourcentage
L'absence d'opportunité de développement s'explique t-elle par l'absence de formation ?	OUI	45	81,81
	NON	05	9,09
L'absence de formation a-t-il un impact sur votre motivation ?	OUI	47	85,45
	NON	03	5,45

Source : Données recueillies à l'aide du questionnaire

Ce tableau illustre le nombre de personnes estimant que l'absence d'opportunité de développement est due à l'absence de formation. Les données présentées montrent que seulement 81,81% des agents estiment que

l'absence de formation traduit l'absence d'opportunité de développement contre seulement 9,09% qui pensent le contraire. Pour la majorité (85,45%), cela contribue à leur démotivation.

B- Les mauvaises conditions de travail

Tableau 6 : Nombre d'agents s'estimant satisfaits des conditions de travail

Questions	Réponses	Nombres	Pourcentages
Vos conditions de travail vous satisfont-elles?	OUI	5	9,09
	NON	45	81,81
Ces conditions ont-elles un impact sur votre motivation ?	OUI	48	87,27
	NON	2	3,63

Source : Données recueillies à l'aide du questionnaire

L'analyse du présent tableau montre que 81,81% des agents sondés estiment ne pas travailler dans de bonnes conditions. Pour 87,27% des agents, ces conditions sont facteurs de démotivation alors que 3,63% d'agents estiment ne pas être démotivés par cet état de chose.

C- Le manque de communication

Tableau 7 : Facteurs entravant la communication à la mairie de d'Abomey-Calavi

Questions	Réponses	Nombres	Pourcentages	
Qu'est-ce qui explique selon vous, l'insuffisance de communication que l'on observe à la mairie ?	MEFIANCE	OUI	45	81,81
		NON	05	9,09
	RETICENCE	OUI	40	72,72
		NON	10	18,18

	PEUR DE REPRESAILLES	OUI	45	81,81
		NON	05	9,09
Le manque de communication a-t-il un impact sur votre rendement et votre motivation?		OUI	39	70,90
		NON	11	20

Source : Données recueillies à l'aide du questionnaire

L'analyse de ce tableau montre que la communication interne constitue un problème capital à la mairie d'Abomey-Calavi. La majorité des agents est méfiante à exprimer ses opinions (81,81%), ou est simplement réticente (72,72%) à le faire.

Par contre, 81,81% des agents ont peur d'éventuelles représailles et préfèrent tout simplement se taire. Pour 70,90% d'entre eux, l'insuffisance de communication agit sur leur rendement et sur leur motivation.

A présent, penchons nous sur la vérification des hypothèses formulées précédemment.

II- Vérification des hypothèses

Nous verrons ici si les hypothèses émises au début de notre étude sont conformes ou non aux données recueillies et analysées.

A- Vérification de l'hypothèse liée à l'absence d'opportunité de développement

L'analyse des données obtenues lors de l'enquête nous a montré l'importance que les uns et les autres accordent à la formation comme opportunité de développement du personnel. A l'interprétation du tableau 5, la majorité des agents (81,81%) ont cette perception, tandis que seulement 9,09% d'entre eux pensent que l'absence de formation n'est pas

nécessairement synonyme d'absence d'opportunité de développement. Notre hypothèse de départ est donc confirmée.

B- Vérification de l'hypothèse liée aux mauvaises conditions de travail

Le tableau 6 montre que 81,81% des agents sondés estiment ne pas travailler dans de bonnes conditions. A travers ces résultats, notre hypothèse se trouve donc confirmée.

En outre, pour 87,27% des agents, ces conditions sont facteurs de démotivation alors que 3,63% d'agents estiment ne pas être démotivés par cet état de chose.

C- Vérification de l'hypothèse liée au manque de communication

L'analyse des données issues de l'enquête (tableau 7) prouve que la communication est l'un des problèmes rencontrés dans la gestion du personnel à la mairie d'Abomey-Calavi. La majorité des agents sondés estime être méfiante (81,81%) dans sa communication avec les autres, 72,72% est réticente alors que 81,81% estiment qu'ils ne communiquent pas assez car ils ont simplement peur des représailles. 70,90% d'entre eux pensent que l'insuffisance de communication agit sur leur rendement et sur leur motivation. Notre dernière hypothèse se trouve ainsi confirmée.

En clair, l'absence d'une politique de formation, les mauvaises conditions de travail et le manque de communication constituent des facteurs de démotivation des agents de la mairie d'Abomey-Calavi.

Nos hypothèses de recherche étant confirmées, procédons à l'établissement du diagnostic de notre étude et faisons ressortir les limites des données.

Paragraphe 2 : Diagnostic et limites des données

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

I- Synthèse des diagnostics

A- Diagnostic n°1

L'hypothèse n°1 étant vérifiée, nous retenons définitivement que l'absence d'opportunité de développement du personnel s'explique par l'absence de formation.

B- Diagnostic n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir que l'insuffisance et l'exiguïté des bureaux, la mauvaise aération des locaux de même que l'absence d'équipements adéquats expliquent les mauvaises conditions de travail.

C- Diagnostic n°3

Après vérification de l'hypothèse n°3, nous déduisons que la méfiance, la réticence et la peur de représailles sont à la base de l'insuffisance de communication à la mairie d'Abomey-Calavi.

II- Limites des données

Lors de la collecte des données, nous n'avons pas pu avoir les avis de tous les chefs services sur toutes les questions. Certains se sont abstenus de répondre à certaines questions pour des raisons que nous ignorons encore ou nous ont servi des réponses peu convaincantes et non objectives. Ceci pose un problème de qualité et surtout de fiabilité quant aux informations recueillies.

Section 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Cette partie nous permettra de proposer des solutions pour essayer de résoudre les différents problèmes spécifiques identifiés et par ricochet, le problème général.

Nous verrons aussi dans quelles conditions ces solutions peuvent être mises en œuvre pour être vraiment efficaces.

Paragraphe 1 : Approches de solution

Proposer des solutions pour éradiquer un problème, c'est émettre des pistes de réflexion tendant à mettre fin aux causes directes et indirectes de ce problème.

I- Approches de solutions relatives à l'absence d'opportunité de développement du personnel

Les solutions suivantes peuvent être retenues:

- élaborer une politique de formation des agents;
- promouvoir le personnel formé en le reclassant et en lui confiant des postes de responsabilité;
- mettre en place un système de fixation des objectifs ;
- fixer aux agents des objectifs SMART afin qu'après les évaluations, les plus méritants soient reconnus et récompensés (autonomisation, délégation de pouvoir, augmentation du salaire,...)

II- Approche de solutions relatives aux mauvaises conditions de travail

Pour atténuer les difficultés que vivent les agents de la mairie eu égard aux conditions de travail, il importe de prendre les mesures qui suivent :

- construire à long terme de nouveaux locaux afin de désengorger ceux existants et permettre au personnel de disposer d'assez d'espace ;
- doter les différents services d'ordinateurs afin de remplacer totalement les vieilles machines à écrire et d'informatiser les données évitant ainsi la gestion manuelle de l'information ;
- procéder à l'acquisition des meubles de rangement et de classeurs afin d'éviter que les dossiers ne se perdent ou soient détruits par les souris et les cafards ;
- procéder à l'acquisition de mobiliers de bureau ;
- doter les services de la mairie de matériel roulant, en particulier ceux dont les activités nécessitent beaucoup de déplacement. Tel doit être le cas de la Régie dont les agents, faute de moyen de déplacement, ne procèdent pas de façon efficace à la collecte des taxes ;
- doter tous les services d'intranet afin de faciliter la circulation interne de l'information ;
- acquérir plus de photocopieurs pour faciliter la multiplication des documents ;
- acquérir suffisamment de fournitures de bureau ;
- ventiler suffisamment les services ou, dans la mesure du possible, procéder à la climatisation de tous les services ;

Tout ceci permettra d'éviter l'absentéisme, les pertes de temps et l'envie de tirer au flanc.

III- Approche de solutions au manque de communication

La communication interne doit être renforcée afin de permettre au personnel d'être motivé.

La communication interne est composée de deux types de communications différentes :

- la communication descendante
- la communication ascendante

La communication descendante, est dirigée de la direction vers le personnel. Cette communication à pour but de motiver, manager, et diriger le personnel. Elle permet de développer la fierté d'appartenance chez le personnel.

La communication ascendante, est dirigée du personnel vers la direction.

Elle a pour but de donner la parole au personnel, en faisant remonter l'information appelée « feed-back » qui permet à la direction d'obtenir des informations lors de diagnostic ou de prise de décisions. Les techniques mises en place dans les organisations pour réaliser une bonne communication ascendante sont :

- La boîte à idées
- Le sondage interne

En s'inspirant de ce qui se fait de mieux dans toutes les organisations, les autorités de la mairie d'Abomey-Calavi contribueraient à combler le déficit de communication observé à la mairie.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

Afin que les solutions proposées dans ce mémoire soient mises en œuvre de façon efficace, nous adressons les recommandations suivantes aux autorités de la mairie d'une part et aux chefs service de l'autre.

I- Recommandation à l'égard des autorités de la mairie

Les autorités de la mairie devraient s'efforcer de mettre en œuvre les solutions proposées dans le cadre de ce mémoire si elles souhaitent avoir un personnel motivé et prêt à les accompagner dans leur projet de développement de la commune.

Pour cela, elles doivent mettre en place différentes politiques de gestion des ressources humaines, notamment :

- une politique d'acquisition des ressources humaines afin de bannir les pratiques actuelles en matière de recrutement de personnel ;
- une politique de formation afin de relever le niveau relativement bas des agents et leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences ;
- une politique de promotion pour assurer la motivation des agents les plus méritants et garantir ainsi une bonne qualité des prestations que fournira la mairie ;
- une politique d'évaluation qui servira à mettre fin aux évaluations subjectives et servira de fondement à la promotion ;
- une politique d'information/communication qui permettra de fluidifier la circulation de l'information et favorisera la communication. Ceci fera disparaître progressivement cette atmosphère de suspicion et de méfiance généralisée que nous avons observé à la mairie.

Elles devront également améliorer les conditions de travail en construisant de nouveaux locaux pour désengorger les anciens qui sont exigus et en dotant tous les services de matériels de travail nécessaires. Il s'agit pour l'essentiel des outils de travail énumérés plus haut dans les approches de solution. Vu que la mairie dispose de moyens financiers très limités, elle pourra faire appel à des partenaires au développement pour le financement de la construction de nouvelles bâtisses.

En plus de ces recommandations, les autorités devraient cesser de faire prévaloir la politique dans la gestion administrative de la mairie et reconnaître aux directeurs et chefs service la place qui est la leur. Cette attitude permettra de renforcer l'autorité et la responsabilité de ces derniers souvent mises à rudes épreuves par le parrainage politique de certains agents.

Toutefois, il convient de noter que dans le souci de motiver les agents, les autorités de la mairie procèdent actuellement à une légère hausse des rémunérations.

II- Recommandations à l'égard des chefs service

Les chefs services devraient faire connaître aux autorités tout ce dont ils ont besoin et attirer de temps en temps leur attention sur les problèmes qui minent la mairie.

Etant donné que les chefs service sont ceux dont dépendent directement les agents, ils doivent faire preuve de tact dans leur gestion et faire respecter leur autorité en adaptant leur style de management à chaque situation.

On recense quatre styles de management :

- **le management directif** : c'est un style de management où le manager distribue les instructions et les consignes, définit les missions et les objectifs de ses collaborateurs. Ce type de management est efficace en situation d'urgence ou lorsque le collaborateur est peu expérimenté pour la tâche ;
- **le management persuasif** : cette méthode voit le manager imposer la marche à suivre à ses collaborateurs tout en expliquant les avantages. Il persuade ses collaborateurs à appliquer cette méthode. Le management persuasif n'est possible que si le manager a du charisme et que le subordonné éprouve du mal à s'exprimer ;
- **le management participatif** : c'est un style de management basé sur l'écoute qui permet d'élaborer des solutions en communs. Le manager joue alors un rôle d'arbitre. Ce style de management est efficace si le manager sait écouter ses collaborateurs et que ceux-ci sont expérimentés ;
- **le management délégation** : le but du management délégation est de chercher au maximum à responsabiliser les gens. Une

grande autonomie est laissée au salarié dans l'accomplissement de sa tâche. Le manager doit encourager les prises d'initiatives et doit répondre aux sollicitations. Ce management n'est valable que si les collaborateurs sont expérimentés et que le manager sait rester en retrait.

En adoptant un style situationnel, chaque chef service parviendra à gérer de façon efficace les agents placés sous sa responsabilité et parviendra ainsi à faire asseoir son autorité.

CONCLUSION GENERALE

L'impact de la motivation des ressources humaines sur leur rendement est unanimement admis de nos jours et de nombreuses théories et expériences l'ont prouvé. L'être humain demeure, de toutes les ressources dont a besoin une organisation pour fonctionner de façon efficace, la plus importante et mérite d'être considéré.

Dans le but d'amorcer le développement à la base et de fournir aux usagers des services appréciables, les autorités communales ont besoin de disposer d'un personnel motivé.

Les autorités de la mairie d'Abomey-Calavi ne sont pas en marge de cette recommandation. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle au nombre des différents problèmes que nous avons identifié lors de notre stage, nous avons choisi de travailler sur celui relatif à la motivation. En effet, de toutes les insatisfactions recueillies chez le personnel, la motivation nous semble être celle la plus importante qui d'ailleurs joue sur leur rendement et par extension sur celui de la mairie. Il s'agit en outre d'un thème intégrateur de tous les autres problèmes et sa résolution permettra d'atténuer leurs effets.

Au nombre des facteurs de motivation sur lesquels nous avons mis l'accent figurent la formation du personnel, l'amélioration des conditions de travail et l'amélioration de la communication. Ces facteurs découlent directement des problèmes spécifiques que nous avons identifiés.

En suivant à la lettre les approches de solution préconisées dans ce mémoire et en les améliorant au besoin, les autorités de la mairie d'Abomey-Calavi gagneraient à rendre leur personnel plus motivé. Dès lors, les agents seront aptes à soutenir leurs efforts en vue de faire de la commune de Calavi l'une des plus dynamiques du Bénin.

Généralement, elles doivent mettre sur pied une politique de formation et assurer la promotion des agents formés ainsi que des agents les plus méritants. Ensuite elles doivent améliorer les conditions de travail à travers la construction de nouveaux locaux et l'acquisition d'outils de travail. Elles doivent enfin améliorer la communication entre agents et adopter un style de

management situationnel. De cette manière elles régleront d'importants problèmes et assureront du coup, la motivation du personnel.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

- BELANGER, L., PETIT, A., BERGERON J-L., (2002) : « **Gestion des ressources humaines une approche globale intégrée** », Edition Gaétan Morin.
- CITEAU, J-P., (2002) : « **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques** », 4è édition, Armand colin.
- CITEAU J-P., (2000) : « *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques* », 3ème édition, Paris, p 260.
- HELLRIEGEL, SLOCUM et WOODMAN, (1992) : « *Management des organisations* », 5ème édition, Paris, Bruxelles, Editions, Nouveaux horizons, P 693.
- MARIN, A. (1999) « *L'entretien d'appréciation individuel* », Paris, Gualino éditeur, P 143.
- MEYSONNIER, J. (1991), « *Gestion individuelle et collective des ressources humaines* », Paris, Editions Eyrolles, P 160.
- PERETTI, J-M., (1999) « *Ressources humaines et gestion des personnes* », Editions Vuibert Paris, 4ème édition, P 588.

Ouvrages spécialisés

- CHATILLON (de) E., DESMARRAIS C., MEUBIER M., (2003), « *Mobiliser les ressources humaines* » Editions Foucher, Paris, P 207
- DICHTER, E., (1975), « *Motivation et comportement humain* », Editions CLM, Publi – Union, Paris, P 297
- MONTSERRAT, X., (2004), « *Comment motiver, viser la performance pour renforcer la motivation* », Editions d'organisation, P 238.
- REGNAULT, G., (1993), « *Motiver le personnel dans les PME : approche pratique* », Paris, L'harmattan, P 169.

Mémoires

- KITAKI, B.(2007), « **Contribution à l'amélioration de la motivation au Ministère du Travail et de la Fonction** », UAC, ENAM, GRH, Cycle II ;
- AGBOKA, S. (2007), « **La motivation du personnel à l'imprimerie TUNDE : perspectives pour un bon rendement** », UAC, ENAM, GRH, Cycle II
- JOLLY, M. (2005), « **Comment motiver les salariés** » ?, Mémoire de licence, Ecole supérieure de commerce de Grenoble.

Cours

AGBOTA, G. (2009), « **Evaluation, Rémunération et Motivation** », UAC, ENAM, GRH

VIGNON, L. (2009), « **Formation et Développement** », UAC, ENAM, GRH

HOUNGNISSI, A. (2009), « **Elaboration de Tableaux de Bord** », UAC, ENAM, GRH

Site Internet

www.e-rh.org

www.wikipedia.org

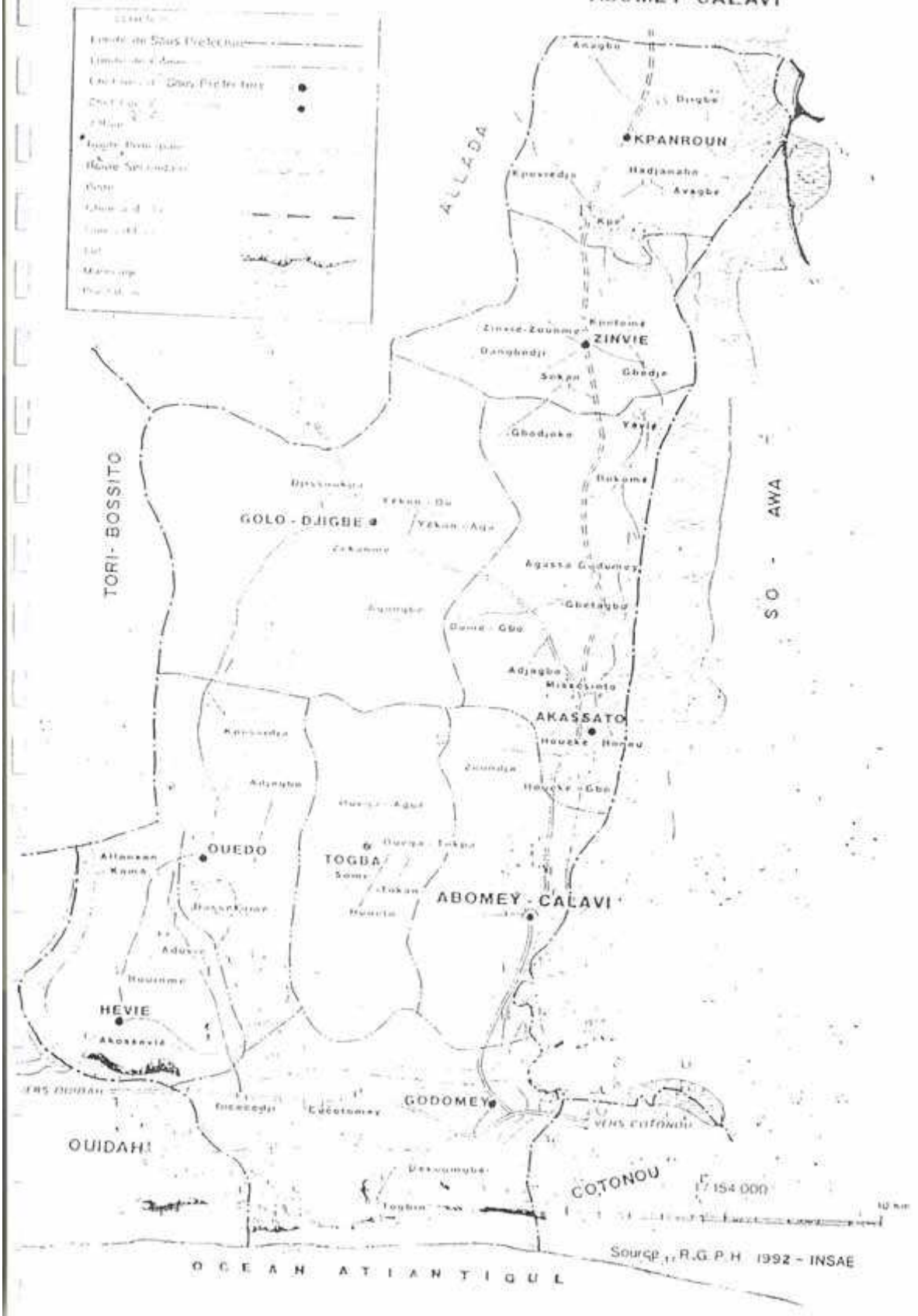
www.oodoc.com

www.eduscol.education.fr

www.csc.com

ANNEXE 1

ABOMEY-CALAVI



OCEAN ATLANTIQUE

Source: R.G.P.H. 1992 - INSAE

ANNEXE 3

Questionnaire

Dans le cadre de ma formation au cycle II en Gestion des Ressources Humaines (GRH) à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), j'entreprends des recherches pour la rédaction de mon mémoire sur «la motivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi : condition pour un rendement optimal». A cet effet, je vous prie de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant à ces questions.

1 - Existe-t-il à la mairie un document de politique de motivation?

Oui

Non

2 - Existe-t-il une politique de promotion des agents ?

Oui

Non

3 - Comment s'explique selon vous l'absence d'opportunité de développement ?

Absence de formation

Stagnation de la rémunération

4 - Disposez-vous d'assez de bureaux ?

Oui

Non

5 - Vos bureaux sont-ils bien espacés ?

Oui

Non

6 - Vos bureaux sont-ils bien aérés ?

Oui

Non

7 - Disposez-vous du matériel nécessaire à l'exécution des tâches ?

Oui

Non

8 - Qu'est-ce qui explique selon vous le manque de communication que l'on observe à la mairie ?

.....

TABLE DES MATIERES

Identification du Jury	i
Déclaration sur l'honneur.....	ii
Dédicaces.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux.....	vi
Résumé.....	vii
Sommaire.....	viii
Introduction.....	1
Chapitre préliminaire : Présentation de la Mairie d'Abomey-Calavi et description des observations de stage.....	4
Section 1 : La Mairie d'Abomey-Calavi.....	5
Paragraphe 1 : Présentation de la commune d'Abomey- Calavi.....	5
I -Historique.....	5
II- Situation géographique de la commune d'Abomey-Calavi.....	7
Paragraphe 2 : Présentation de l'administration communale d'Abomey-Calavi.....	8
I- Organisation structurelle de la Mairie d'Abomey-Calavi.....	8
II- Spécification des différents services de la Mairie d'Abomey- Calavi.....	11
Section 2 : Observation de stage et choix de la problématique.....	14
Paragraphe 1 : Atouts et problèmes observés à la Mairie d'Abomey- Calavi.....	14

Paragraphe 2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre.....	18
Chapitre premier : De la problématique à la méthodologie de l'étude.....	21
Section 1 : Problématique, vision globale et cadre théorique de sa résolution.....	22
Paragraphe 1 : Problématique et vision globale de sa résolution.....	22
I- Choix de la problématique.....	22
II- Vision globale de résolution de la problématique.....	23
Paragraphe 2 : Cadre théorique de résolution de la problématique. .	26
I- Objectif de l'étude.....	26
A- <i>Objectif général</i>	26
B- <i>Objectif spécifiques</i>	26
II- Hypothèses de l'étude.....	26
A- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1.....	27
B- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2.....	27
C- Cause et hypothèse liées au problèmes spécifique n°3.....	27
Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie de la collecte des données.....	29
Paragraphe 1 : Revue de la littérature.....	29
I- Généralités théoriques sur la motivation.....	29
A- Clarification du concept.....	29
B- Les théories de la motivation au travail.....	29
II- Revue de la littérature relative à chaque problème spécifique.....	37
A- La formation.....	38
B- Les conditions de travail.....	39

C- La communication.....	39
Paragraphe 2 : Méthodologie de la collecte des données.....	40
I- Objectif de l'enquête.....	40
II- Cadre et population de l'enquête.....	41
III- Echantillonnage.....	41
V- Conception du questionnaire et réalisation de l'enquête.....	41
Chapitre deuxième : Des résultats de l'enquête aux conditions de mise en œuvre.....	43
Section 1 : De l'analyse des données au diagnostic.....	44
Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des Hypothèses. .	44
I- Présentation et analyse des données.....	44
A- Absence d'opportunité de développement.....	44
B- Les mauvaises conditions de travail.....	45
C- Le manque de communication.....	46
II- Vérification des hypothèses.....	47
A- Vérification de l'hypothèse liée à l'absence d'opportunité de développement.....	47
B- Vérification de l'hypothèse liée aux mauvaises conditions de travail.....	47
C- Vérification de l'hypothèse liée au manque de communication....	47
Paragraphe 2 : Diagnostic et limite des données.....	48
I- Synthèse des diagnostics.....	48
A- Diagnostic n°1.....	48
B- Diagnostic n°2.....	48
C- Diagnostic n°3.....	48
II- Limites des données.....	49

Section 2 : Approche de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	49
Paragraphe 1 : Approche de solutions	49
I- Les solutions à l'absence d'opportunité de développement du personnel.....	49
II- Approches de solutions aux mauvaises conditions de travail.....	50
III- Approches de solutions au manque de communication.....	50
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre.....	51
I- Recommandation à l'endroit des autorités de la Mairie	52
II- Recommandation à l'endroit des chefs services.....	52
Conclusion	55
Bibliographie.....	58
Annexes	