



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE 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

FILIERE

Gestion des Ressources Humaines (G.R.H)

ANNÉE ACADÉMIQUE : 2006 – 2007

**CONDITIONS DE MOBILISATION OPTIMALE DES
RESSOURCES HUMAINES AU PROFIT DE LA
DIPLOMATIE BENINOISE**

Réalisé et soutenu par :

Ylliass Destin LAWANI

Sous la direction de :

Maître de stage

M. Samuel AR. B. AYEDOUN

**Administrateur civil
Directeur Adjoint de l'Administration
au Ministère des Affaires Etrangères**

Directeur de mémoire

Dr Gérard AGBOTA

**Expert en GRH
Enseignant à l'ENAM
Directeur du cabinet
GECA-Prospective**

Août 2007

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Mohamed ABDOU

VICE-PRÉSIDENT : Michel ADECHIAN

***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

- A notre père, Joseph S. LAWANI ;
- A notre mère, Marie Madeleine MOUZOUNVI épouse LAWANI ;
- A Madame Alidjennatou ALIOU EMMANUEL ;
- A nos frères et sœurs, parents et amis ;
- A tous nos enseignants de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) ;
- A tous ceux qui croient que l'homme est la seule richesse qui soit, et qu'il n'y a pas de changement (organisationnel ou humain) sans une réelle mobilisation des acteurs en dehors de qui le Bénin ne saurait se développer,

NOUS DEDIONS LE PRESENT MEMOIRE.

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions dresser la liste exhaustive de toutes les personnes qui ont contribué de diverses manières à la réalisation du présent travail. Que chacune d'elles reçoive ici le témoignage de notre profonde gratitude.

Nos remerciements vont expressément :

- A notre maître de mémoire, le Docteur Gérard AGBOTA qui, malgré ses multiples occupations, a bien voulu superviser ce travail ;
- A notre maître de stage, Monsieur Samuel AR. B. AYEDOUN, pour avoir accepté de nous encadrer durant notre stage au Ministère des Affaires Etrangères du Bénin ;
- A Monsieur Simon GNANSOUNOU, pour avoir accédé à notre requête de suivre indirectement ce travail ;
- A l'ensemble du personnel du Ministère des Affaires Etrangères pour sa collaboration et l'attention qu'il nous a accordée durant notre stage pratique et au cours de nos recherches, notamment à Madame Bérénice GNANSOUNOU, chef Service Ressources Humaines et tout son personnel ;
- Au charmant personnel du cabinet GECA Prospectives, notamment à notre tuteur de stage Franck MONGBO, dont la disponibilité et les conseils nous ont été d'un grand secours ;
- Au Colonel Alphonse AGOSSA et son épouse, à Bérénice SERO, Elvire AKPOVI, Serge OGA, Hygin KAKAI, Ulvick HOUSSOU et Hermine VIGAN, pour leur soutien. ;
- A toutes les personnes rencontrées lors de la réalisation de ce mémoire ;
- A toute la 3^{ème} promotion d'étudiants en Gestion des Ressources Humaines de l'ENAM, pour les deux années de bonheur et de complicité passées ensemble. Le Bénin qui travaille et qui veut avancer a besoin de nos compétences.

A tous ceux que j'ai oubliés,

Qu'ils ne m'en tiennent pas rigueur.

A tous ceux qui ont cru en moi,

et à tous ceux qui ont douté de moi.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ACE** : Agents Contractuels de l'Etat
APE : Agents Permanents de l'Etat
CAP : Centre d'Analyse et de Prévision
CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CNPF : Commission Nationale Permanente de la Francophonie
DACC : Direction des Affaires Consulaires et des Communautés
DAFA : Direction des Affaires Financières et Administratives
DAJDH : Direction des Affaires Juridiques et des Droits de l'Homme
DAM : Direction de l'Amérique
DAMO : Direction de l'Afrique et du Moyen Orient
DASOC : Direction de l'Asie et de l'Océanie
DCDRC : Direction de la Communication, de la Documentation et des Relations Culturelles
DCST : Direction des Chiffres et de la Sécurité des Télécommunications
DE : Direction de l'Europe
DICODAH : Direction de la Coopération Décentralisée et l'Action Humanitaire
DNIT : Direction Nationale de l'Interprétation et de la Traduction
DOI : Direction des Organisations Internationales
DPE : Direction du Protocole d'Etat
DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective
DRECI : Direction des Relations Economiques et Commerciales Internationales
DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRH : Direction des Ressources Humaines
E.N.A.M : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH : Gestion des Ressources Humaines ou Gestionnaire des Ressources Humaines
I.G.A.E : Inspection Générale des Affaires Etrangères
IRIES : Institut des Relations Internationales et des Etudes Stratégiques
MAE : Ministère des Affaires Etrangères
O.C.A.M : Organisation Commune Africaine et Malgache
PAS : Programme d'Ajustement Structurel

LISTE DES TABLEAUX

<u>Numéros des tableaux</u>		<u>Pages</u>
<u>Tableau n°1</u>	: Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique-----	26
<u>Tableau n°2</u>	: Synthèse des approches théoriques par problème -----	31
<u>Tableau n°3</u>	: Tableau de bord de l'étude-----	36

LISTE DES FIGURES

<u>Numéros des figures</u>		<u>Pages</u>
<u>Figure n°1</u>	: Opinions des chefs par rapport au système de motivation au MAE	55
<u>Figure n°2</u>	: Eléments de motivation du personnel au MAE	56
<u>Figure n°3</u>	: Opinions du personnel sur l'influence du style de gestion des supérieurs hiérarchiques sur son implication dans le travail, et l'atteinte des objectifs assignés	57
<u>Figure n°4</u>	: Opinions des supérieurs hiérarchiques par rapport à l'évaluation du travail et les moyens disponibles	58

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Besoin : Etat d'insatisfaction lié à un sentiment de manque. C'est aussi la situation de ce qui est nécessaire ou indispensable.

Carrière : Evolution professionnelle d'un agent depuis son engagement jusqu'à son admission à la retraite. Elle est fondée sur la reconnaissance d'une aptitude à exercer des responsabilités. De plus en plus aujourd'hui, la notion de trajectoires professionnelles tend à se substituer à celle de carrière.

Compétence : Savoir faire opérationnel validé qui se décline en SAVOIR (connaissances générales et spécifiques), SAVOIR-FAIRE (expérience pratique, tours de mains (habiletés)), SAVOIR ETRE (aptitudes et qualités personnelles), SAVOIR APPRENDRE (capacité de recherche, formation continue), et FAIRE SAVOIR (transmission du savoir, formation).

Culture d'entreprise ou d'organisation : Ensemble des traditions de structure et de savoir-faire censés assurer un code de comportement implicite et la cohésion à l'intérieur d'une entreprise.

Délégation de pouvoir : Acte par lequel une autorité charge un membre de l'organisation d'exercer tout ou partie de ses pouvoirs en ses lieu et sa place. Elle sous-entend le contrôle, qui en est la contrepartie.

Département ou Centrale : Siège du Ministère des Affaires Etrangères à Cotonou où se trouvent l'Administration et toute la technostucture des Affaires Etrangères.

Efficacité : Ratio des Résultats obtenus sur les Résultats attendus (c'est-à-dire les objectifs).

Efficience : Capacité à produire le maximum de résultats avec le minimum de moyens. Le rapport ici se fait donc entre Résultats et Ressources (ou moyens) mises en œuvre pour les atteindre.

Etat accréditaire ou pays d'accueil : Pays où se trouve l'Ambassade du Bénin à l'extérieur.

Implication : Dynamique interne traduisant l'engagement au travail et l'attachement de l'employé à l'organisation.

Mobilisation : Processus externe et collectif de soutien de l'action. Démarche consistant à fédérer et dynamiser les énergies, par la création d'un intérêt suffisant pour agir.

Motivation : Ensemble des causes, conscientes ou inconscientes, qui sont à l'origine de l'action, du comportement individuel.

Ressources Humaines : Ensemble des agents publics (permanents et contractuels de l'Etat), des agents occasionnels et bénévoles utilisés par le Ministère des Affaires Etrangères pour atteindre ses objectifs.

Théorie : Ensemble d'idées et de concepts appliqués à un domaine particulier, construction intellectuelle méthodique de caractère hypothétique et synthétique.

RESUME

La présente étude qui porte sur la mobilisation des ressources humaines du Ministère des Affaires Etrangères (MAE) du Bénin, touche un domaine assez sensible de la GRH, celui de la motivation du personnel. Son principal but est de mettre en relief la mobilisation des ressources humaines du MAE comme facteur déterminant l'efficacité de la diplomatie béninoise. Aussi porte-elle sur le thème : « **Conditions de mobilisation optimale des ressources humaines au profit de la Diplomatie béninoise** ».

Nos observations sur les lieux de stage ont révélé de nombreux problèmes, qui ont été répertoriés et regroupés par centres d'intérêt. Ce qui nous a permis de dégager quatre problématiques différentes. Vu l'impossibilité de les résoudre toutes à la fois, nous en avons choisi une, celle de la mobilisation optimale des ressources humaines du Ministère des Affaires Etrangères (MAE).

Le problème général qui se dégage de cette problématique est la mobilisation non optimale des ressources humaines au MAE. Ses manifestations se présentent en terme de manque de vision dans le management de la carrière des ressources humaines (Problème spécifique N° 1), de quasi absence de motivation au niveau des ressources humaines (problème spécifique N° 2), et de faible adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE (Problème spécifique N° 3). La résolution de cette problématique nous a amené à fixer des objectifs (général et spécifiques) et à formuler des hypothèses de travail, qui se présentent ainsi qu'il suit :

Objectif général : Contribuer à la mobilisation optimale des ressources humaines au MAE

Objectifs spécifiques : Suggérer des conditions d'instauration d'une meilleure gestion de la carrière des ressources humaines du MAE (N°1), proposer des actions concrètes de motivation du personnel au MAE (N°2), et envisager le contexte d'une forte adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE (N°3).

Hypothèses de travail : Le manque de vision dans le management de la carrière des ressources humaines est dû à l'absence d'outils de gestion moderne de la carrière (N°1) ; la quasi absence de motivation au niveau des ressources humaines du MAE est due à la présence de plusieurs facteurs de démotivation (N°2) ; et la faible adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE est due à l'inadéquation du style de gestion et du type de communication adoptés par les supérieurs hiérarchiques.

La vérification de ses hypothèses, (sauf la troisième), s'est faite par enquête (questionnaire et entretien direct) sur un échantillon de 72 individus sur les 471 agents publics que compte le ministère. Aussi avons-nous abouti à la conclusion que lorsque les travailleurs exerçant au Ministère des Affaires Etrangères seront mobilisés, cela décuplera l'efficacité de la diplomatie béninoise, car des ressources humaines compétentes et mobilisées constituent la cheville ouvrière du développement de tout Etat.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
<u>CHAPITRE PREMIER : DE LA RESTITUTION DES MECANISMES DE FONCTIONNEMENT AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE</u>	4
1- Cadre physico-institutionnel de l'étude et état des lieux de base	5
1.1- Cadre institutionnel et physique de l'étude	5
1.2- Etat des lieux de base	16
2- Ciblage de la problématique	26
2.1- Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet	26
2.2- Spécification de la problématique retenue et vision globale de résolution	29
<u>CHAPITRE SECOND : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX RECOMMANDATIONS POUR UNE MOBILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES HUMAINES AU PROFIT DE LA DIPLOMATIE BENINOISE</u>	32
1- Cadre théorique et méthodologique de l'étude	33
1.1 - Objectifs, hypothèses et revue de littérature	33
1.2 - Choix de la méthodologie : Approches théorique et empirique	50
2- Vérification des hypothèses et recommandations pour une mobilisation optimale des ressources humaines au profit de la diplomatie béninoise	53
2.1 - Enquête et vérification des hypothèses	53
2.2 – Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	59
CONCLUSION GENERALE	65
BIBLIOGRAPHIE	67
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

INTRODUCTION GENERALE

Les multiples mouvements de grève enregistrés depuis plusieurs années déjà au Bénin, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, mettent en relief l'insatisfaction du personnel. Ceci a entraîné un malaise généralisé qui a fait le lit à la corruption, à la lenteur administrative et à une baisse graduelle du rendement dans la Fonction Publique béninoise. Des secteurs que l'on croyait jusque là épargnés, ou plus exactement interdits de grève, ont enregistré à leur tour des mouvements d'insatisfaction de la part de leurs travailleurs. C'est ainsi que, pour la première fois depuis l'avènement du renouveau démocratique au Bénin en 1990, le monde diplomatique a enregistré des mouvements successifs de grève. De ses mouvements de grève, il ressort que les revendications du personnel du Ministère des Affaires Étrangères (MAE) tournent autour des aspects divers tels que le paiement des primes et allocations prévus par le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat, l'amélioration des conditions de vie et de travail, l'exécution juste et équitable des mouvements diplomatiques¹, la reconnaissance des qualifications des agents, pour ne citer que celles là. Tous ces problèmes posent la thématique de la motivation du personnel du MAE sans lequel la diplomatie béninoise n'existerait certainement pas.

Composante essentielle de la gestion des ressources humaines, la motivation du personnel résulte de processus complexes mettant en jeu, de manière indissociable, les caractéristiques individuelles liées au fonctionnement affectif, cognitif et social, les conditions propres à l'environnement du travail ainsi que les interactions individu-environnement. Elle mérite, par voie de conséquence, une plus grande attention car ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont avant tout les hommes, leur enthousiasme, leur compétence et leur créativité. Mais la tâche primordiale de tout cadre n'est-il pas d'obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximales ? Ceci suppose nécessairement des compétences adéquates, une organisation optimale, et un système de gestion qui puisse amener le travailleur à se fédérer à la mission et aux objectifs de son organisation.

¹ Ce sont des rotations de personnels entre les postes diplomatiques du Bénin à l'extérieur et le Ministère à Cotonou

Il était alors important que nous nous intéressions à la question, en vue d'étudier le système de mobilisation du personnel du Ministère des Affaires Étrangères (MAE), l'objectif étant de proposer des voies et moyens pouvant favoriser l'émergence de la diplomatie béninoise à travers une plus grande implication des ressources humaines dans la vie du ministère. C'est ce qui justifie le titre « **Conditions de mobilisation optimale des ressources humaines au profit de la diplomatie béninoise** » donné à notre travail. Mais qu'est-ce que la mobilisation des ressources humaines?

Prise au sens étroit du terme, la mobilisation des ressources humaines est un processus organisationnel qui est établi par la motivation des employés et qui consiste à les mettre en action, c'est-à-dire au travail soit volontairement (c'est-à-dire de leur propre fait), soit par l'intervention des supérieurs hiérarchiques à travers leur style de gestion. Il s'en suit donc que la motivation est un élément de la mobilisation. Les deux concepts n'étant ni synonymes, ni interchangeables.

Pour rendre compte de notre contribution nos recherches seront centrées sur deux principaux chapitres :

- Dans le chapitre premier « *De la restitution des mécanismes de fonctionnement au ciblage de la problématique* », nous poserons les bases de notre étude à travers la restitution des mécanismes de fonctionnement et des observations de stage. Ceci nous permettra de faire l'inventaire des forces et faiblesses liées au système de mobilisation existant au Ministère des Affaires Etrangères, pour aboutir au choix de la vision globale de résolution de la problématique.

- Dans le chapitre second « *Du cadre théorique de l'étude aux recommandations pour une mobilisation optimale des ressources humaines au profit de la diplomatie béninoise* », nous procéderons d'abord à la fixation des objectifs de recherche, à la formulation des hypothèses de travail, à la présentation de la revue de littérature et de la méthodologie choisie. Ensuite, nous procéderons à la présentation et à l'analyse des résultats de la recherche, apporterons des solutions et ferons des recommandations en vue de la mise en place des conditions nécessaires à une mobilisation optimale des ressources humaines au Ministère des Affaires Etrangères du Bénin.

CHAPITRE PREMIER:
DE LA RESTITUTION DES MECANISMES DE
FONCTIONNEMENT AU CIBLAGE DE LA
PROBLEMATIQUE

Les élèves du cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) de l'Université d'Abomey Calavi sont astreints, à la fin de leur formation, d'effectuer un stage pratique dans une organisation publique ou privée de leur choix, et de produire un travail de recherche appliquée, matérialisé par un mémoire de type professionnel. Ce mémoire est destiné à résoudre un problème direct ou indirect de la structure d'accueil du stagiaire, ou à expliquer un phénomène ou une thématique dont la compréhension favorisera une prise de décision judicieuse par les responsables du lieu de stage.

C'est dans ce cadre que nous avons effectué notre stage au Ministère des Affaires Etrangères (MAE)², fort du constat que nous avons fait dans le passé des difficultés réelles que ce Ministère rencontre dans la gestion de son personnel³.

Le présent chapitre nous permettra dans un premier temps de présenter le cadre institutionnel et physique de l'étude, de même que l'état des lieux de base (1), puis dans un second temps nous procéderons au ciblage de la problématique (2).

1- Cadre physico-institutionnel de l'étude et état des lieux de base

1.1- Cadre institutionnel et physique de l'étude

Le cadre institutionnel sous entend le Ministère des Affaires Etrangères (1.1.1), tandis que le cadre physique représente la Direction des Ressources Humaines (1.1.2).

1.1.1- Le Ministère des Affaires Etrangères (MAE)

Le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) de la République du Bénin a été créé, à Porto-Novo, en 1960 et le premier acte réglementaire qui a porté son organisation fut

² Depuis le dimanche 17 juin 2007 le MAE est devenu le Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur (MAEIAFBE), mais jusqu'à l'heure où nous rédigeons le présent travail de recherche, le décret portant ses attributions, organisation et fonctionnement n'est pas encore pris.

³ En 2004 nous avons effectué notre stage de fin de formation du cycle I, filière Diplomatie et Relations Internationales (DRI) dans ce même Ministère. Nous avons pu ainsi constater que le personnel n'était pas satisfait de la manière dont il était géré, surtout du point de vue du suivi des carrières et de la motivation au travail.

l'arrêté n° 387 du 30 décembre 1960⁴. Les bâtiments abritant le MAE furent par la suite transférés à Cotonou dans les locaux actuels du Ministère de la Fonction Publique avant de rejoindre, en 1976, son siège actuel dans l'immeuble ayant abrité le siège de l'ex Organisation Commune Africaine et Malgache (O.C.A.M) à Cotonou.

Le MAE a une mission, des attributions bien précises et fonctionne grâce à une organisation judicieuse de ses services.

1.1.1.1- Missions et attributions

La mission du Ministère des Affaires Etrangères telle que définie à l'article 1^{er} du décret n° 2006-748 du 31 décembre 2006 portant ses attributions, organisation et fonctionnement consiste en la mise en œuvre de la politique extérieure du Gouvernement, en la conduite de la coopération internationale aux plans bilatéral et multilatéral, en la coordination de la coopération décentralisée, en la promotion et gestion de l'Intégration Africaine, ainsi qu'en la protection des intérêts du Bénin à l'étranger et en l'assistance aux béninois de l'extérieur. Il s'en suit donc que le Ministre des Affaires Etrangères est le chef de la diplomatie béninoise, seul habilité à :

« négocier avec le partenaires au développement du Bénin le financement, la réalisation de projets de développement économique, social et culturel en faveur des populations du Bénin et à réceptionner les produits de la coopération une fois terminés dans les conditions fixées et dans les formes requises ⁵».

En cette qualité il veille à l'unité de l'action diplomatique du Bénin ; dirige l'ensemble des affaires touchant aux relations de la République du Bénin avec les autres Etats, les Organisations Internationales, les Organisations Non Gouvernementales étrangères ainsi que les rapports avec les agents diplomatiques et consulaires étrangers et les représentants des Organisations Internationales ; engage enfin l'Etat dans l'élaboration, la conclusion et la signature des Traités et veille à leur application et leur conservation.

⁴ Journal Officiel du Dahomey, 15 juillet 1961, pp 479-480

⁵ Ayité J.C. KPAKPO, **Communication au séminaire sur l'évaluation de la diplomatie béninoise sous le renouveau démocratique**, Cotonou du 05 au 08 août 1998

Des attributions aussi vastes ajoutées à cette mission quelque peu complexe nécessitent la mise en place d'une organisation bien structurée et assez particulière qui fonctionne efficacement avec le soutien d'un personnel qualifié.

1.1.1.2- Organisation et fonctionnement

L'article 14 du décret n° 2006-748 du 31 décembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Affaires Etrangères stipule que pour accomplir sa mission, le MAE dispose des organes suivants :

- Le Cabinet ;
- Le Secrétariat Général (SG) ;
- L'Inspection Générale des Affaires Etrangères (IGAE) ;
- Les directions centrales ;
- Les directions techniques ;
- Les directions géographiques ;
- Les organes sous tutelle ;
- Les services extérieurs.

- **Le Cabinet**, dirigé par un Directeur, est placé sous l'autorité directe du Ministre des Affaires Etrangères. Il s'occupe des questions d'orientation ainsi que des dossiers politiques dont il coordonne les études et propositions en relation avec les structures concernées du Ministère.
- Dirigé par le Secrétaire Général qui est le chef de l'Administration, **le Secrétariat Général (SG)** est chargé, sous l'autorité directe du Ministre, de coordonner les activités de toutes les directions et services extérieurs du Ministère, dont il assure le fonctionnement harmonieux.
- **L'Inspection Générale des Affaires Etrangères (IGAE)** est quant à elle l'organe d'inspection et de contrôle du Ministère. Placée sous l'autorité directe du Ministre des Affaires Etrangères, elle assure l'audit interne, et régule les disfonctionnement des services (centraux et extérieurs), des organismes sous tutelle et des postes diplomatiques et consulaires.

- **Les directions centrales** sont au nombre de trois ;
- **la Direction des Ressources Humaines (DRH)** qui assure la gestion des personnels du Ministère au Département⁶ et dans les Postes diplomatiques et Consulaires. Ainsi elle veille à l'utilisation rationnelle des ressources humaines du Ministère et est chargée de toutes les questions administratives. C'est à ce titre qu'elle a été la principale Direction qui nous a accueilli durant notre stage. Ainsi nous la présenterons un peu plus loin (1.1.2) par rapport à son fonctionnement.
 - **la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM)** quant à elle assure la gestion des crédits et du matériel du Ministère. Elle est chargée de toutes les questions financières⁷.
 - **la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)** est chargée entre autres de la conception des stratégies et de l'élaboration du plan d'action du Ministère et du suivi de leur mise en œuvre, de la réalisation des études prospectives pour l'action diplomatique, de la mise en adéquation des projets avec la stratégie sectorielle, de l'élaboration au sein du Ministère et des Postes diplomatiques et consulaires, des stratégies de gestion axées sur les résultats et de la mise en œuvre des instruments d'évaluation des résultats acquis...
- **Les Directions Techniques** : Elles sont chargées de toutes les questions spécifiques et/ou transversales de nature politique, diplomatique, juridique, économique, commerciale, culturelle, protocolaire, consulaire, et d'intégration économique régionale et/ou sous-régionale, liées à la coopération du Bénin avec les partenaires bilatéraux et multilatéraux ainsi que de la coopération décentralisée et de l'action humanitaire. Elles s'occupent aussi de toutes les questions que leur confie le Ministère.

⁶ Le mot Département dont l'équivalent est la Centrale, traduit le siège du Ministère des Affaires Etrangères, où se trouvent l'Administration et toute la technostructure qui dirigent la Diplomatie béninoise.

⁷ Au moment où nous effectuions notre stage pratique, la DRH et la DRFM étaient demeurées des services de la Direction de l'Administration suivant l'organisation antérieure à la prise du décret 2006-748. Bien que les arrêtés d'application du nouveau décret créant distinctement ces deux directions aient été pris, il demeure que cela ne s'est pas encore traduit dans les faits, en ce sens que c'est le service des ressources humaines, érigé plus tard en Direction, qui nous a accueilli durant notre stage.

Au nombre de neuf (9), ces directions sont les suivantes:

- la Direction des Affaires Consulaires et des Communautés (DACC) ;
 - la Direction des Affaires Juridiques et des Droits de l'Homme (DAJDH) ;
 - la Direction des Chiffres et de la Sécurité des Télécommunications (DCST)
 - la Direction de la Communication, de la Documentation et des Relations Culturelles (DCDRC)
 - la Direction de la Coopération Décentralisée et de l'Action Humanitaire (DICODAH) ;
 - la Direction Nationale de l'Interprétation et de la Traduction (DNIT) ;
 - la Direction des Organisations Internationales (DOI)
 - la Direction des Relations Economiques et Commerciales Internationales (DRECI)
 - la Direction du Protocole d'Etat (DPE)
- **Les directions géographiques :** Il s'agit d'un découpage du monde en zones géographiques en vue de pouvoir cerner tous les contours des relations entre le Bénin et l'extérieur. Elles sont au nombre de quatre (04)
- la Direction de l'Europe (DE)
 - la Direction de l'Asie et de l'Océanie (DASOC)
 - la Direction de l'Afrique et du Moyen Orient (DAMO)
 - la Direction de l'Amérique (DAM)

Les directions géographiques ont sur les plans économique, politique, social, technique, la mission de s'occuper de la coopération entre le Bénin et chacun des autres pays de leurs zones respectives. A ce titre, elles assurent la négociation des projets à caractère interétatique de même que le traitement de toutes les questions relatives à l'étranger dans leurs zones respectives. Elles traitent, en collaboration avec la DCDRC et les autres Ministères, des questions relatives à l'image de marque du Bénin à l'étranger

dans leurs régions respectives.

Le Ministère des Affaires Etrangères est aussi composé d'Institutions et Organismes sous tutelle (dont le Centre d'Analyse et de Prévision (CAP), l'Institut des Relations Internationales et des Etudes Stratégiques (IRIES) et la Commission Nationale Permanente de la Francophonie (CNPF)) et des services extérieurs à savoir : les représentations ou postes diplomatiques et consulaires du Bénin à l'extérieur. Ils concourent chacun au renforcement de la réflexion et de l'action diplomatique dans les domaines de leur ressort.

Notre formation ayant porté sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH), il était tout à fait normal que notre point de chute soit la Direction des Ressources Humaines du Ministère. Il est cependant à noter que bien que les arrêtés d'application du décret n° 2006-748 du 31 décembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Affaires Etrangères, et créant distinctement la Direction des Ressources Humaines (DRH) et la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM), soient déjà pris, c'est l'ancienne Direction de l'Administration (comprenant la sous Direction des Ressources Humaines et celle des Affaires Financières) qui nous a accueilli.

C'est la raison pour laquelle nous allons la présenter afin de situer le cadre géographique de notre étude.

1.1.2- La Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines (DRH)⁸ du Ministère des Affaires Etrangères du Bénin a subi plusieurs mutations au fil du temps, depuis sa création jusqu'à ce jour. Lesdites transformations traduisent l'évolution qu'a connue la fonction Ressources Humaines dans ce Ministère.

⁸ Par un souci d'actualisation nous avons préféré présenter la Direction plutôt que le Service des Ressources humaines qui n'a pas encore disparu dans les faits mais dont les différentes structures ont été transformées en Service par l'Arrêté n°004/MAE/DC/SGM/DRH/DAJDH du 20 février 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines (DRH)

1.1.2.1 Evolution dans le temps de la structure en charge du personnel

Le Ministère a été successivement dénommé Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération (MAEC), Ministère des Affaires Etrangères et de l'Intégration Africaine (MAEIA), Ministère des Affaires Etrangères (MAE), et aujourd'hui Ministère des Affaires Etrangères, de l'intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur (MAEIA-FBE)⁹.

Les textes fondamentaux du Ministère en charge des Affaires Etrangères nous montrent que, depuis sa création en 1961, la fonction Ressources Humaines a, de tout temps, été une préoccupation constante au sein de cette organisation. Cependant le terme « ressources humaines » n'est apparu que beaucoup plus tard dans le lexique usité et les documents du Ministère. Les ressources humaines n'avaient donc pas la même importance que qu'on leur accorde aujourd'hui au sein de l'organisation, quoique cette importance (nous le verrons plus tard) soit relative.

L'arrêté n° 978 AF-ETR du 05 juillet 1961 portant organisation du Ministère des Affaires Etrangères a créé, en son article 12, le *Service du Personnel et de l'Administration* chargé de la gestion des ressources humaines, et l'a fait dépendre en son article 3 de la Direction des Organisations Internationales. Cette situation montrait aisément le privilège que les autorités d'alors accordaient à la situation administrative des dahoméens en poste dans les organisations internationales, au détriment des cadres diplomates et agents consulaires qui relevaient directement de ce département ministériel.

Ensuite la gestion du personnel des Affaires Etrangères évolua au gré des fluctuations politiques à l'intérieur du pays. Le coup d'Etat du 26 octobre 1972 qui a mis fin au régime du Conseil Présidentiel et marqué l'avènement au pouvoir de jeunes révolutionnaires marxistes léninistes, a aussi marqué un tournant important dans le traitement des ressources humaines du MAE. Ainsi fut créée une structure spécifique chargée des affaires financières, de l'administration générale, du personnel et du matériel de l'Etat dénommée Direction des Affaires Financières et Administratives (DAFA). Existait au sein de cette entité le Service de l'Administration générale et du personnel (de l'Etat) qui au terme de l'article 8 du décret 75-226 du 18 septembre 1975 portant attribution et organisation du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération « *est chargé de la gestion du*

⁹ Mais au moment où nous finalisons cette étude, le décret portant création, organisation et fonctionnement du MAEIAFBE n'est pas encore pris.

personnel et de toutes les questions touchant à la carrière des agents relevant du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération et des dahoméens servant dans le Organisations internationales ». Ceci avait l'avantage de préciser et de clarifier les tâches de gestion assignées au Service du personnel que l'arrêté n° 978 AF-ETR du 15 juillet 1961 ne permettait pas de percevoir aisément.

Mais le Service Personnel de la DAFA n'était pas seul à gérer le personnel de l'Etat, et partant le personnel du Ministère des Affaires Etrangères. Une autre direction, la Direction des Etudes et de la Planification était chargée, entre autres, de planifier, en collaboration - bien évidemment- avec la DAFA, les besoins en hommes et en matériels des services centraux et des postes extérieurs, conformément à l'article 5 du décret n° 75-226 du 18 septembre 1975 ci-dessus cité. Ce dernier texte réglementaire instaurait donc un dualisme tendancieux dans la gestion des ressources humaines du Ministère. En effet la planification stratégique du personnel était confiée à une double tutelle, ce qui portait un risque de blocage du système et menaçait de corrompre le style managérial des autorités C'est ainsi que pour nommer par exemple ses cadres à la Centrale comme dans les Postes Diplomatiques, le Ministre des Affaires Etrangères était bien des fois, obligé d'aller négocier en Conseil Exécutif National, après tractations de toutes sortes avec les membres influents de l'appareil politique. Parfois même le choix de ses collaborateurs lui était imposé par les membres du Bureau Politique et du Comité Central du Parti de la Révolution Populaire du Bénin (PRPB)¹⁰.

Il faut signaler que l'instauration de cette tutelle bicéphale de gestion des Ressources Humaines s'est étendue plus tard, comme spécifié dans le décret n°78-202 du 14 août 1978, à d'autres aspects tels que l'inventaire, la centralisation et la répartition des moyens humains des services centraux et des postes à l'extérieur.

Ce dualisme dans la gestion stratégique des ressources humaines du Ministère a fonctionné ainsi jusqu'à sa disparition en 1990 avec la prise du décret n°90-185 du 20 août 1990 qui crée le poste du Chef du Personnel (la gestion du personnel devenait ainsi interne au Ministère) et le rattache au Cabinet du Ministère. Sous l'autorité du chef de cabinet, ce dernier, conformément aux dispositions de l'article 25 du décret sus cité, était chargé de

¹⁰ Candide AHOUANSOU, « **Gestion des ressources humaines et affaires administratives** », Actes du séminaire sur la politique extérieure et la diplomatie du Bénin à l'heure du Renouveau Démocratique (Cotonou du 20 au 23 avril 1990)

l'administration, de la gestion, de la formation, de l'utilisation du personnel de tous les services du Ministère. Il avait ainsi sous sa direction deux (2) services, l'un chargé du *suivi des carrières*, l'autre du *fichier du personnel, du contentieux et des affaires disciplinaires*. Ces deux services relevaient plus du domaine de l'administration du personnel, que de la gestion des ressources humaines, même si l'expression « ressources humaines », apparue pour la première fois dans le décret n° 97-93 du 28 février 1997 et qui va demeurer dans l'ensemble des textes réglementaires et normatifs ultérieurs relatifs au Ministère, donnait l'illusion que la fonction ressources humaines allait connaître une évolution certaine. Aussi nommait-il un chef du service des ressources humaines qui avait les mêmes attributions que le chef du personnel, mais qui passait désormais sous l'autorité hiérarchique du Directeur de l'Administration. Ce dernier a aussi sous lui le service des affaires financières qui est resté pendant longtemps et dans les faits le poumon du Ministère, vu que toutes les questions ayant une incidence financière y étaient traitées. Cet état de chose faisait que le service des ressources humaines était souvent négligé, car pour beaucoup il y était question d'administrer le personnel plutôt que de le gérer, la gestion requérant plus d'attention pour les ressources humaines du ministère et donc plus de moyens financiers.

Il faudra attendre une dizaine d'années pour voir se concrétiser le rêve d'un plus grand intérêt aux ressources humaines du MAE¹¹, avec la prise du décret n° 2006-748 du 31 décembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Affaires Etrangères, qui érige, en son article 46, l'ancien service des ressources humaines de la Direction de l'Administration (qui disparaît du coup) en une Direction des Ressources Humaines (DRH) autonome, dont les attributions ont été élargies, et répondent peu ou prou aux évolutions fulgurantes que connaît le domaine de la GRH de nos jours.

L'on retient donc que le décret n° 2006-748 du 31 décembre 2006 a véritablement consacré le passage de la fonction « personnel » à la fonction « ressources humaines » nécessaire pour faire de l'Administration des Affaires Etrangères une administration performante aux services d'une diplomatie qui se veut offensive et hégémonique.

¹¹ En 2006 la prise du décret n°2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure type des Ministères, avait déjà balisé le chemin en faisant de la Direction en charge des ressources humaines des directions centrales au cœur de l'activité administrative. Tous les Ministères sont ainsi dotés d'une Direction des Ressources Humaines.

1.1.2.2 Situation actuelle

Conformément aux dispositions de l'Arrêté n° 004/MAE/DC/SGM/DRH/DAJDH du 20 février 2007 portant ses attributions, organisation et fonctionnement, la DRH assure la gestion des personnels du Ministère au Département et dans les postes diplomatiques et consulaires. Ainsi elle veille à l'utilisation rationnelle des ressources humaines du Ministère et est chargée de toutes les questions administratives. A ce titre elle :

- 1) Identifie et pourvoit aux besoins en personnel de tous les Services du Ministère ;
- 2) Elabore en collaboration avec la Direction chargée des affaires juridiques, les projets de textes réglementaires relevant de sa compétence à soumettre à la signature du Ministre des Affaires Etrangères et examine les projets similaires des autres Départements ministériels, lorsqu'ils requièrent l'accord ou le contreseing du Ministre ;
- 3) Assure la gestion administrative et le suivi de la carrière de l'ensemble des personnels des Affaires Etrangères en service au Département et dans les postes diplomatiques et consulaires ;
- 4) Assure la valorisation des ressources humaines du Ministère ;
- 5) Planifie, programme et exécute la formation des personnels du Ministère ;
- 6) Veille au suivi de la carrière des cadres béninois en détachement et/ou en service dans les organisations internationales.

Pour accomplir sa mission, la DRH dispose de trois (3) principaux services, à savoir :

- un secrétariat
- un service de la gestion des carrières
- un service de la gestion administrative

➤ **le Secrétariat** s'occupe de toutes les activités d'ordre administratif indispensables au bon fonctionnement de la Direction. Il comprend la Division « Courrier et Classement » et la division « Saisie »¹²

¹² Jusqu'à l'heure où nous écrivons ces lignes le secrétariat n'est pas encore opérationnel.

- **le Service de la Gestion des Carrières**¹³ coordonne quant à lui la carrière, la gestion des mouvements et la formation professionnelle des agents. A ce titre, il est chargé d'initier et de suivre le recrutement et les divers actes relatifs à l'évolution de la carrière ; de gérer les mutations internes et externes, de même que les diverses positions administratives ; de définir les postes et les profils des agents ; de programmer et de suivre les formations professionnelles et les stages. Il comprend :
 - *La Division du Suivi des Carrières ;*
 - *La Division de la Formation Professionnelle et des Stages*
 - *et la Division de la Gestion des Positions* qui se subdivise à son tour en trois (3) Sections : la Section Mouvements Diplomatiques, la Section des Mutations et autres Positions, et la Section des Données Informatiques et des Statistiques.
- **le Service de la Gestion Administrative**¹⁴ coordonne toutes les activités relatives aux affaires sociales et générales, aux dossiers de sanctions positives et négatives et à l'archivage des dossiers de la Direction. Pour ce faire elle dispose de trois (3) divisions :
 - La Division des Affaires Sociales ;
 - La Division des Actes Administratifs qui se subdivise à son tour en deux (2) Sections : la Section des Actes Administratifs proprement dits et la Section de l'Archivage ; et
 - La Division de la Réglementation et des Sanctions qui comprend trois (3) Sections à savoir : la Section de la Valorisation des Agents, la Section des Contentieux, et la Section de la Réglementation.

¹³ Ce service regroupe les anciennes attributions de la Division 1 (chargée de la gestion des carrières et la formation) et de la Division 2 (chargée de la gestion des positions) du service des ressources humaines.

¹⁴ Il regroupe quant à lui les anciennes attributions de la Division 3 (chargée de la gestion administrative et de l'archivage) et de la Division 4 (chargée des affaires disciplinaires et des contentieux administratifs) du service des ressources humaines.

Le fichier du personnel du MAE compte actuellement un effectif de 471 agents¹⁵ dont 457 Agents Permanents de l'Etat (APE) et 14 Agents Contractuels de l'Etat (ACE), représentés dans le tableau en annexe 1. A cet effectif il faudra ajouter 50 occasionnels et 38 bénévoles qui se répartissent sur l'ensemble des directions du Ministère.

Ce personnel se retrouve tant au Département que dans les postes diplomatiques et consulaires dispersés sur les cinq continents et qui sont au nombre de 30 (cf. annexe 2). De tous ces postes, ceux de Paris, New York et Bruxelles sont réputés être des points de concentration avec des activités très intenses et des effectifs relativement élevés.

1.2- Etat des lieux de base

Il se fera à travers la restitution des observations de stage (1) puis leur inventaire (2).

1.2.1- Restitution des observations de stage

Le MAE, tout comme ses homologues du monde entier, joue un rôle déterminant dans le développement du Bénin. Les actions entreprises par la Diplomatie béninoise depuis 1990, sur les plans politique et économique, ont permis au Bénin de rétablir sa crédibilité sur la scène internationale, de signer plusieurs accords de coopération bilatérale et multilatérale, d'attirer les investisseurs étrangers et de gagner la confiance des bailleurs de fonds et des institutions de Bretton Woods. Sur le plan du maintien de la paix et de la sécurité internationale, régionale et sous régionale, le Bénin a de plus en plus voix au chapitre. Ainsi la Diplomatie béninoise a joué un grand rôle dans le règlement du conflit Libérien avec la conclusion des Accords de Paix de Cotonou le 25 juillet 1993, et la mise à disposition constante de contingents pour les opérations de maintien de la paix de la CEDEAO, de l'Union Africaine et de l'ONU en Sierra Leone, en Côte d'Ivoire, en République Démocratique du Congo (RDC), pour ne citer que celles là. Il s'ensuit **l'importance du rôle moteur que joue le Ministère des Affaires Etrangères dans le développement du Bénin.**

¹⁵ A l'exception des recrutés locaux qui constituent un personnel d'appoint dans les postes diplomatiques et consulaires du Bénin à l'extérieur, et dont le nombre n'est pas exactement connu du Département, et plus précisément de la Direction en charge des Ressources Humaines

Le MAE n'a pas échappé au Programme d'Ajustement Structurel (PAS) des années 1990 qui a conduit au gel des recrutements dans la fonction publique béninoise et à l'instauration de restrictions budgétaires permanentes qui limitent les possibilités d'action diplomatique et engendrent l'amenuisement des effectifs. Ce qui fait que l'on note aujourd'hui **l'insuffisance et le vieillissement du personnel au Département et dans les postes diplomatiques et consulaires.**

Paradoxalement l'on remarque **une jeunesse apparente du personnel à la centrale**, du fait de la reprise, quoique insuffisante, des recrutements. Mais les statistiques montrent que d'ici à l'horizon 2011 la majorité des Directeurs et responsables hiérarchiques iront à la retraite.

Pour régler le problème de sous-effectif et résorber un temps soit peu ses conséquences, le Ministère a eu recours au fil des années, à des agents occasionnels et des stagiaires bénévoles. Les premiers sont des agents qui bénéficient d'un titre de reconnaissance (une décision ministérielle constatant leur engagement), et perçoivent une paye prélevée sur les recettes consulaires¹⁶. Quant aux seconds, comme leur nom l'indique, ils collaborent à titre gracieux et bénévole pour des raisons diverses, avec l'Administration du MAE et ne perçoivent par voie de conséquence aucun traitement. Cette situation, il faut bien le reconnaître, ne correspond à aucune réalité en matière de droit du travail.

Les occasionnels (au nombre de 50) et les bénévoles (au nombre de 38) sont répartis dans toutes les Directions du Ministère, et leur niveau académique varie du CEPE au niveau Bac + 5. Ils exercent le même travail que les APE, avec le même niveau de qualification. Le constat s'impose que **les agents occasionnels et bénévoles participent à la résolution du problème de sous-effectif.**

Cependant face à la précarité de leur situation et vu l'importance de leur travail et la place qu'ils occupent aujourd'hui dans l'administration du MAE, **les agents occasionnels**

¹⁶ Les recettes consulaires comprennent les frais d'établissement d'actes administratifs, d'état civil tels que les actes de naissance, de mariage, de décès, d'authentification, et les frais de délivrance de visas, pour ne citer que ceux là, qui sont perçus dans les postes diplomatiques et consulaires. Elles sont ensuite envoyées à la Centrale et réparties comme suit : 50% au Ministère des Finances, 20% au MAE et 30% pour le poste diplomatique en question. C'est donc ces 20% des recettes consulaires qui permettent de payer les occasionnels.

et bénévoles ne sont pas satisfaits du traitement qui leur est fait. Plusieurs parmi eux n'hésitent d'ailleurs pas à exprimer de vive voix leur frustration.

Il nous a été donné de constater qu'au Ministère des Affaires Etrangères, comme dans la plupart des Ministères en République du Bénin, la gestion des ressources humaines se réduit à l'Administration du personnel, ce qui donne l'impression que tout se passe sans méthode rigoureuse et que cette gestion se fait par à-coups, s'apparentant ainsi à une navigation à vue. **Il n'existe pas une description d'emploi et de poste**, ce qui a entraîné **la non élaboration d'une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)** orientée vers l'accomplissement de la mission et des objectifs du MAE, et répondant à la nécessaire prise en compte des ressources humaines dans la réflexion stratégique et le traitement par anticipation des difficultés.

De même la Gestion des ressources humaines suppose la formation continue du personnel afin que ce dernier soit assez outillé pour pouvoir répondre aux exigences du travail et s'adapter aux évolutions intervenues dans son domaine d'activité. C'est ainsi que le MAE entreprend chaque année des actions de formations à l'endroit de son personnel, parfois sur initiative du Ministère de la Fonction Publique. Actions de formation parce que cela semble répondre plus à un souci de consommation de crédits alloués à la formation par l'Etat, qu'à une vision rationnelle de performance du personnel, hélas rendue possible par **l'inexistence d'une politique de formation et d'un plan de formation spécifique.**

Les nombreux résultats que l'on met au compte de la Diplomatie béninoise sont possibles grâce à **un personnel compétent et dynamique**, très au fait de sa mission et de ses objectifs. Il est cependant important de remarquer que ce personnel **manque de spécialisation pointue** face aux évolutions du monde contemporain, tant sur les plans politique, économique et social, que sur le plan professionnel. La complexité des problèmes qui se posent sur la scène internationale et les défis à relever imposent aujourd'hui à l'administration des Affaires Etrangères de passer à l'étape supérieure qu'est la spécialisation de ses agents dans des domaines précis et pointus des relations internationales ou dans des domaines connexes comme la Gestion des Ressources Humaines, afin de les outiller pour un traitement plus efficient des dossiers sensibles à eux

confiés et la protection des intérêts nationaux.

L'agent qui entre nouvellement au MAE n'a pas une vision claire du déroulement de sa carrière qu'il voit évoluer au jour le jour. Il ne sait donc pas dans quels services il est susceptible d'être affecté et quand, quels postes pourra t-il occuper compte tenu de sa qualification actuelle et future, à partir de quelle année sera-t-il envoyé en poste. L'agent n'arrive pas ainsi à inscrire ses ambitions professionnelles ou plus exactement son plan de carrière personnel (il arrive que le nouveau recrue ait ainsi pour objectif d'accéder à la fin de sa carrière aux plus hautes fonctions dans l'organisation qui vient de l'accueillir) dans ce cadre ainsi tracé par l'administration. **L'absence de plan de carrière pour le personnel** empêche ce dernier d'avoir une vision claire de son évolution dans l'Administration du MAE.

Les dossiers administratifs (bulletins de notes, actes administratifs divers,...) des agents affectés dans les postes diplomatiques et consulaires mettent parfois du temps à parvenir à la centrale, ce qui fait que la gestion de leur carrière, leur reclassement et promotion ne se font pas à temps. De nos entretiens avec la chef service ressources humaines, il ressort que l'on note souvent **une négligence des chefs de mission à faire parvenir à temps à la centrale les bulletins de notes de leurs collaborateurs.**

Chaque Ambassadeur a aussi la possibilité de recruter en fonction des besoins de la mission diplomatique, du personnel sur place. Il s'agit des **recrutés locaux** qui sont souvent des agents d'exécution (cuisiniers, chauffeurs, jardiniers, secrétaires, pour ne citer que ceux là).

La procédure de recrutement des agents locaux est assez simple. Le chef de chancellerie ou le chef de mission identifie les postes vacants et le nombre d'agents à recruter, puis en exprime le besoin. Un appel à candidature est alors lancé dans le respect des règles de recrutement du pays accréditaire ou Etat d'accueil. Après sélection, un contrat est signé, dans le strict respect des dispositions légales en matière de Droit du travail de l'Etat accréditaire, entre la mission diplomatique ou consulaire et le recruté local. Un dossier constitué du texte du contrat et d'autres pièces administratives est alors envoyé au Département pour le mandatement du salaire. La Direction des Ressources Humaines du MAE n'est informée que pour l'aspect administratif et la tenue des

statistiques. Elle n'est parfois pas informée de la fin desdits contrats. Cet état de chose entraîne **l'indisponibilité à la centrale des statistiques concernant les recrutés locaux**, qui fluctuent perpétuellement.

L'existence du plan de carrière favorise le déroulement des mouvements diplomatiques¹⁷, qui constituent une spécificité du milieu diplomatique. Seule la Direction des Ressources humaines a l'initiative des rappels de postes. Le principe du déroulement des mouvements diplomatiques est le suivant : l'agent passe quatre (4) ans en poste et cinq (5) ans au Département.

Suivant les informations recueillies, ce principe n'est édicté dans aucun texte réglementaire ; il fait partie des us et coutumes en pratique au MAE. Mais le grand intérêt que les agents du MAE portent aux mouvements diplomatiques est dû, moins à des raisons professionnelles, qu'aux conditions de vie meilleures en postes¹⁸. De tout temps les préoccupations des autorités du MAE se sont portées beaucoup plus sur l'amélioration des conditions de vie et de travail dans les missions diplomatiques et consulaires. C'est ainsi que plus de la moitié du budget du Ministère est utilisée chaque année pour le compte des représentations du Bénin à l'extérieur. Mais il demeure **la prépondérance du puissant caractère motivationnel que constituent les mouvements diplomatiques pour le personnel du MAE.**

Selon les informations recueillies compte tenu de l'inexistence des plans de carrières, il arrive que des agents qui n'étaient pas programmés pour aller en poste durant l'année de référence, soient désignés de façon discrétionnaire par l'autorité suivant des considérations plus politico-stratégiques que techniques (la politique extérieure du gouvernement peut commander que l'on positionne dans une partie stratégique du monde tel agent plutôt que tel autre compte tenu du degré d'affinité que ce dernier a tissé avec le pouvoir en place). La délicatesse de la fonction de diplomate qui, il faut bien le reconnaître, comporte une grande part de politique facilite la chose.

¹⁷ Les mouvements diplomatiques concernent essentiellement la programmation, l'exécution et le suivi des affectations en poste et des rappels de poste du personnel du MAE.

¹⁸ La plupart du personnel en poste jouit des privilèges et immunités diplomatiques, et chaque agent voit son salaire indexé d'un coefficient dont le taux dépend du niveau de vie dans le pays d'affectation. Tout ceci offre à l'agent en poste (surtout s'il s'agit des pays développés où il fait mieux vivre, où existent beaucoup de facilités) des possibilités de mieux se réaliser.

Il est par ailleurs fréquent que le personnel rappelé de poste tarde à rentrer au pays, s'il ne s'y oppose pas carrément. Cet état de chose perturbe sérieusement le déroulement normal des mouvements diplomatiques. Lorsqu'il s'avère impossible pour un agent de rentrer au pays sur le moment, il a la possibilité de demander un moratoire de six (6) mois non renouvelable. Mais malgré cela certains agents traînent toujours à rentrer pour diverses raisons dues soit à leur personne (cas de maladies, enfants en pleine année scolaire, pour ne citer que celles là), soit à l'administration elle-même (le Ministère des Finances n'envoie pas à temps le billet d'avion et les frais de rapatriement des bagages de l'agent rappelé). Cet état de chose est mal perçu par le personnel en instance d'affectation en poste qui conclut à **l'iniquité dans l'exécution des mouvements diplomatiques.**

Les conditions de vie et de travail dans les postes diplomatiques et consulaires du Bénin à l'extérieur sont telles que le rappel de poste est ressenti par l'agent comme une punition, car il perd du coup tous les avantages (primes diverses, privilèges et immunités diplomatiques lorsqu'il est concerné, indexation du salaire, bourses pour ses enfants, pour ne citer que ceux-là) auxquels il a droit et qui n'existent pas au Département où l'on note en général de **mauvaises conditions de vie et de travail.**

Que ce soit à la Direction des Ressources Humaines que dans la plupart des Directions dans lesquelles s'est déroulé notre stage, nous avons constaté que les agents travaillent la plupart du temps dans des cadres exigus, où les armoires et les piles de dossiers prennent plus de place que les occupants qui s'entassent à plusieurs dans le même bureau. Par exemple le chef Service Ressources Humaines est obligé de partager son bureau avec l'un de ses collaborateurs. **L'exiguïté des locaux se couple avec l'insuffisance de luminosité** dans certains bureaux, ce qui a une incidence sur la concentration et le rendement des employés. Cependant un effort appréciable a été noté en ce qui concerne **la climatisation et /ou l'aération du cadre de travail.**

Aucune des différentes primes et indemnités prévus à l'article 125 de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (APE), et les Statuts particuliers des personnels des Affaires Etrangères, n'est perçue au jour où nous réalisons le présent travail, par le personnel du MAE. Il s'agit des accessoires du salaire de

l'APE que sont les prestations familiales, l'indemnité de résidence, l'indemnité de logement, celle de responsabilité et de fonction, l'indemnité représentative de frais, l'indemnité rétribuant les travaux supplémentaires effectifs, l'indemnité de spécialisation, l'indemnité de sujétion, l'indemnité de risques inhérents à l'emploi, l'indemnité de déplacement, l'indemnité de transport, l'indemnité d'expertise, l'indemnité pour travaux n'entrant pas dans les attributions normales de l'agent, la prime de rendement, la prime de bilan, et enfin la prime pour travaux de nuit. Sur les seize (16) indemnités et primes prévues par les statuts, seules huit (8) sont actuellement payées par l'Etat.

Tandis que les heures supplémentaires n'étaient pas payées aux agents du MAE, leurs collègues en service dans les autres Ministères et administrations publiques, percevaient depuis longtemps déjà lesdites primes et indemnités. **La non perception des primes et indemnités prévues par les textes en vigueur** est l'une des premières revendications du personnel.

Toutefois il est à noter que le MAE emploie des corps qui bénéficient d'un régime indemnitaire spécifique (c'est le cas par exemple des chiffreurs, des financiers en détachement au MAE, pour ne citer que ceux là).

Les mutations internes sont souvent objet de différends entre le personnel et la DRH en ce sens que les agents du MAE préfèrent être affectés dans les Directions du Ministère où les conditions de travail sont les meilleures et où il y a des primes telles que la Direction du Protocole d'Etat (DPE), la Direction de l'Intégration Africaine (DIA), pour ne citer que celles-là. L'existence dans certaines Directions d'éléments de motivation du personnel amène à conclure à **la faiblesse de la motivation des ressources humaines au MAE**.

Les relations interpersonnelles sont parfois tendues du fait de l'ambiance de suspicion et de méfiance qui règne dans certaines Directions. Certains agents (cadres et subalternes) se sentent marginalisés. On note aussi une **absence de l'esprit d'équipe**, de même qu'une forte politisation du personnel, toute chose qui empêche la naissance d'une culture d'entreprise. Ces pratiques et attitudes créent de véritables **difficultés dans l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs fixés**. Lesquels objectifs sont souvent méconnus par la plupart des agents. Ils estiment ne pas savoir réellement ce qui est attendu

d'eux par leurs supérieurs hiérarchiques, du fait de **la non fixation d'objectifs clairs et précis**.

Les agents du MAE reçoivent rarement des lettres de félicitation, des témoignages de bonne prestation et des encouragements de leur administration ou de leur supérieur hiérarchique immédiat. Ils sont rares aussi ceux qui ont été promus dans les ordres nationaux du Bénin du fait du caractère remarquable de leur travail. Enfin la pratique de désignation de l'agent modèle de l'année non plus n'est pas respectée au MAE, contrairement aux autres Ministères où elle constitue un puissant instrument de motivation aux mains du manager.

On note une réelle volonté des autorités du Ministère d'informatiser l'ensemble des services. Mais les ordinateurs, s'ils ne sont pas en panne, ne sont pas malheureusement exploités comme il se doit. **La non maîtrise de l'outil informatique par le personnel** se manifeste par l'existence de poches de résistance à la manipulation de l'ordinateur au MAE.

Par ailleurs la gestion des ressources humaines du MAE continue de se faire manuellement, alors que le volume de travail et les statistiques ne font que croître de jour en jour. **L'absence de l'utilisation des logiciels de GRH** oblige les agents de la GRH à revenir inlassablement sur les mêmes tâches, ce qui retarde parfois les prises de décision.

Les relations de travail sont parfois conflictuelles entre les diplomates de carrières et les non diplomates admis dans le corps en application du chapitre III (articles 73 à 76) du Statut Général des APE qui rend possible le changement de corps dans la fonction publique béninoise. C'est le cas par exemple du personnel administratif qui ayant passé trois (3) années consécutives au contact des dossiers ou de la pratique diplomatique, a la possibilité de demander un changement de corps. Mais une fois cela obtenu, il rencontre la méfiance et le désintérêt des diplomates de carrière qui les qualifient souvent d'éléments allogènes, une réaction destinée à priori à défendre des intérêts purement corporatistes. **L'existence de l'esprit de corps chez les diplomates** est un atout précurseur de motivation chez le personnel.

Contrairement aux autres Ministères (à l'exception du Ministère de la Santé et du Ministère des Finances), le MAE dispose d'une infirmerie depuis janvier 2003. Destinée au départ à n'être qu'une unité de service en matière de santé de proximité dans son milieu de travail, l'infirmerie du MAE a pu s'imposer comme centre de premier secours en matière de soins de santé, de suivi des malades chroniques et de premiers soins. De ce fait elle a pu réduire de façon sensible le taux d'absentéisme pour raison de maladie, et permis un meilleur contrôle des certificats médicaux délivrés aux agents du MAE à travers la réduction des congés maladies fantaisistes. **La présence de l'infirmerie dans les locaux du MAE** est un véritable atout dans la gestion des ressources humaines en ce sens qu'elle permet de maintenir les agents à leurs postes et de lutter contre l'absentéisme pour raison de maladie.

Les statistiques ont montré que les consultations médicales prennent 80% du temps de l'infirmier, et le conseil les 20% restant. Or la surveillance des conditions d'hygiène au travail ainsi que les autres facteurs pouvant affecter l'état de santé des travailleurs, les renseignements et les conseils aux travailleurs sur les affections, déficiences ou toutes autres maladies auxquelles ils sont exposés du fait de leur travail, sont un aspect très important de la mission d'un centre de santé en milieu professionnel. Des exemples tels que les conférences organisées en 2005 par l'infirmerie du MAE sur la gestion du stress au travail demeurent des cas isolés. Il en résulte donc un constat, celui de **l'impossibilité pour l'infirmerie de consacrer assez de temps au volet de la santé et de l'hygiène au travail.**

1.2.2- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

➤ **Inventaire des forces : atouts et opportunités**

- Jeunesse apparente du personnel à la centrale ;
- Importance du rôle moteur que joue le Ministère des Affaires Etrangères dans le développement du Bénin ;
- Participation des agents occasionnels et bénévoles à la résolution du problème de sous-effectif au MAE ;
- Compétence et dynamisme du personnel ;

- Prépondérance du puissant caractère motivationnel que constituent les mouvements diplomatiques pour le personnel du MAE ;
- Climatisation et /ou aération du cadre de travail ;
- Existence de l'esprit de corps chez les diplomates ;
- Présence de l'infirmier dans les locaux du MAE ;
- Impossibilité pour l'infirmier de consacrer assez de temps au volet de la santé et de l'hygiène au travail.

➤ **Inventaire des problèmes : faiblesses et menaces**

- Insuffisance et vieillissement du personnel au Département et dans les postes diplomatiques et consulaires ;
- Non satisfaction des agents occasionnels et bénévoles du traitement qui leur est fait ;
- Inexistence de description d'emploi et de description de poste
- Non élaboration d'une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ;
- Inexistence d'une politique de formation et d'un plan de formation spécifique ;
- Manque de spécialisation pointue pour le personnel ;
- Absence de plan de carrière pour le personnel ;
- Négligence des chefs de mission à faire parvenir à temps à la centrale les bulletins de notes de leurs collaborateurs ;
- Indisponibilité à la centrale des statistiques concernant les recrutés locaux ;
- Sentiments d'iniquité dans l'exécution des mouvements diplomatiques ;
- Mauvaises conditions de vie et de travail au Département ;
- Exiguïté des locaux et insuffisance de luminosité ;
- Non perception des primes et indemnités prévues par les textes en vigueur ;
- Faiblesse de la motivation des ressources humaines au MAE ;
- Absence d'esprit d'équipe ;

- Difficultés dans l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs fixés ;
- Non fixation d'objectifs clairs et précis ;
- Non maîtrise de l'outil informatique par le personnel ;
- Absence d'utilisation des logiciels de GRH.

2- Ciblage de la problématique

Cette section nous permettra dans un premier temps de procéder au choix de la problématique et de formuler le sujet de notre étude, et dans un second temps de spécifier cette problématique, puis d'approfondir la compréhension du sujet à travers la vision globale de résolution.

2.1- Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet

Il faudra d'abord regrouper les problèmes dégagés par centres d'intérêts.

2.1.1- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

Tous les problèmes spécifiques ci-dessus dégagés seront regroupés par centres d'intérêts, ce qui nous permettra de formuler quatre (4) problématiques possibles de travail telles que spécifiées dans le tableau qui suit :

Tableau n°1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés des Problématiques
1	Conditions de vie et de travail du personnel	→ Mauvaises conditions de vie et de travail au Département ; → Exiguïté des locaux et insuffisance de luminosité ;	Conditions de travail non optimales du personnel au MAE	Problématique de l'optimisation des conditions de travail du personnel au MAE

2	Mobilisation du personnel	<p>→ Non satisfaction des agents occasionnel et bénévoles du traitement qui leur est fait</p> <p>→ Absence de plan de carrière pour le personnel</p> <p>→ Négligence des chefs de mission à faire parvenir à temps à la centrale les bulletins de notes de leurs collaborateurs ;</p> <p>→ Sentiments d'iniquité dans l'exécution des mouvements diplomatiques ;</p> <p>→ Non perception des primes et indemnités prévues par les textes en vigueur ;</p> <p>→ Faiblesse de la motivation des ressources humaines au MAE ;</p> <p>→ Absence d'esprit d'équipe ;</p> <p>→ Difficultés dans l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs fixés ;</p> <p>→ Non fixation d'objectifs clairs et précis ;</p>	Mobilisation non optimale des ressources humaines au MAE	Problématique de la mobilisation optimale des ressources humaines au MAE
3	Gestion des ressources humaines	<p>→ Inexistence de description d'emploi et de description ;</p> <p>→ Non élaboration d'une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ;</p> <p>→ Inexistence d'une politique de formation et d'un plan de formation spécifique ;</p> <p>→ Absence d'utilisation des logiciels de GRH</p>	Inexistence d'un système efficient de gestion des ressources humaines du MAE	Problématique de la mise en place d'une gestion efficiente des ressources humaines au MAE
4	Etat du personnel	<p>→ Insuffisance et vieillissement du personnel au Département et dans les postes diplomatiques et consulaires ;</p> <p>→ Manque de spécialisation pointue pour le personnel</p> <p>→ Indisponibilité à la centrale des statistiques concernant les recrutés locaux ;</p>	Caractère non compétitif du personnel du MAE	Problématique relative à la compétitivité du personnel

SOURCE : Résultat de l'état des lieux de base, juillet 2007

Il apparaît à l'analyse que la résolution des problématiques ci-dessus dégagées s'avère indispensable pour une meilleure gestion des ressources humaines du MAE.

2.1.2- Identification de la problématique et formulation du sujet

Nous procéderons au choix de notre problématique, non seulement en tenant compte de nos acquis en matière de gestion de la motivation, de GPEC, de formation et développement des ressources humaines, mais surtout des besoins et défis actuels du MAE.

Pour ce faire nous avons ciblé trois problématiques qui ont un point d'ancrage solide avec la gestion des ressources humaines et auxquelles les autorités du MAE devront apporter des solutions idoines. Il s'agit notamment de :

- La Problématique de l'optimisation des conditions de travail du personnel au MAE;
- Problématique de la mobilisation optimale des ressources humaines au MAE;
- et la Problématique de la mise en place d'une gestion efficiente des ressources humaines au MAE.

Mais ne pouvant régler, dans le cadre de cette étude, l'ensemble des problématiques dégagées, nous nous sommes résolus à choisir celle qui semble la plus déterminante, et dont la résolution contribuera, par effet d'entraînement, à la maîtrise des autres problématiques. Il s'agit de la problématique de la mobilisation optimale des ressources humaines au MAE.

C'est donc dans le but d'avoir un personnel continuellement au travail, qui sache aligner ses priorités sur celles de l'organisation, travailler avec qualité, valeur ajoutée et coopération, et qui soit réellement attaché à la mission et aux valeurs du MAE, que nous proposons de mener la présente étude sur les « **Conditions de mobilisation optimale des Ressources Humaines au profit de la diplomatie béninoise** ».

Rappelons que le problème général lié à cette problématique est la mobilisation non optimale des ressources humaines au MAE, les problèmes spécifiques se déclinant en termes de :

1. Non satisfaction des agents occasionnels et bénévoles du traitement qui leur est fait ;
2. Absence de plan de carrière pour le personnel ;

3. Négligence des chefs de mission à faire parvenir à temps à la centrale les bulletins de notes de leurs collaborateurs ;
4. Sentiments d'iniquité dans l'exécution des mouvements diplomatiques ;
5. Non perception des primes et indemnités prévues par les textes en vigueur ;
6. Faiblesse de la motivation des ressources humaines au MAE ;
7. Absence d'esprit d'équipe ;
8. Difficultés dans l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs fixés ;
9. Non fixation d'objectifs clairs et précis ;

Il sied à présent de spécifier cette problématique et d'aborder la vision globale de sa résolution.

2.2- Spécification de la problématique retenue et vision globale de résolution

2.2.1- Spécification de la problématique de l'Etude

L'étude sur les conditions de mobilisation optimale des ressources humaines du MAE ne manque pas d'intérêt. En effet la diplomatie joue un rôle moteur dans l'économie du Bénin, et nul n'ignore la corrélation qui existe entre la motivation des agents, leur mobilisation et leur rendement.

Les neuf problèmes spécifiques identifiés ci-dessus, peuvent se résumer principalement en trois, l'outil de sélection utilisé pour faire ce choix étant le degré de complexité desdits problèmes spécifiques. Il s'agit de :

- Manque de vision dans le management de la carrière des ressources humaines du MAE;
- Quasi absence de motivation au niveau des ressources humaines du MAE ;
- Faible adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE.

La résolution de ces trois problèmes spécifiques qui sont des manifestations du problème général relatif à la mobilisation non optimale des ressources humaines au MAE, nous paraît salutaire pour la résolution globale de la problématique retenue.

2.2.2- 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. La résolution de ce dernier nous projette dans l'univers de la théorie générale de la mobilisation des ressources humaines qui sera présentée sous ses trois principales facettes au regard des trois problèmes spécifiques retenus.

Du problème spécifique N°1 relatif au **manque de vision dans le management de la carrière des ressources humaines du MAE**, il faut retenir qu'une organisation moderne se doit de passer de l'administration du personnel à une gestion efficiente de ses ressources humaines en ce qui concerne leur carrière. Ceci nécessite un plan de carrière par agent qui soit précis et régulièrement actualisé, un plan de formation adéquat, et un système performant de GPEC. La résolution de ce problème spécifique se basera donc sur une approche théorique axée sur les méthodes modernes de gestion de la carrière des ressources humaines.

Quant au problème spécifique N°2 concernant **la quasi absence de motivation au niveau des ressources humaines du MAE**, il faut souligner qu'elle est essentielle dans la performance de l'organisation et constitue une force motrice capable d'induire l'adhésion du personnel aux objectifs fixés. L'absence ou l'insuffisance de motivation se mesure au degré de présence dans l'organisation d'éléments de motivation. Résoudre ce problème spécifique nécessite donc l'utilisation d'une approche théorique fondée sur les méthodes d'appréciation de la motivation au sein de l'organisation.

Enfin le problème spécifique n°3 sur la **faible adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE**, il est important de savoir que dans l'organisation cet état de chose est souvent dû au style managérial des supérieurs hiérarchiques. Ce style qui doit être axé sur la fixation d'objectifs SMART (Simples, Mesurables, Atteignables et Réalisables dans le Temps), vers lesquels ils doivent faire converger les efforts de tous leurs collaborateurs grâce à une pratique de communication confiante et un leadership accepté et partagé par tous les collaborateurs. Par conséquent, l'analyse et la résolution de ce problème spécifique feront référence à une approche théorique basée sur le style de gestion et la communication des supérieurs hiérarchiques.

La synthèse des approches théoriques identifiées sera faite dans le tableau suivant :

Tableau n°2: Synthèse des approches théoriques par problème

Niveaux d'analyses	Problèmes		Approches théoriques retenues
Général	Mobilisation non optimale des ressources humaines au MAE		Modèle théorique basé sur les méthodes de mobilisation des ressources humaines
Spécifiques	1	Manque de vision dans le management de la carrière des ressources humaines	Approche théorique axée sur les méthodes modernes de gestion de la carrière des ressources humaines
	2	Quasi absence de motivation au niveau des ressources humaines du MAE	Approche théorique fondée sur les méthodes d'appréciation de la motivation au sein de l'organisation
	3	Faible adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE	Approche théorique basée sur le style de gestion et la communication des supérieurs hiérarchiques

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

- Etat des lieux de base;
- Fixation des objectifs à atteindre ;
- Identification des causes supposées à la base des problèmes spécifiques ;
- Formulation des hypothèses de recherche ;
- Etablissement du Tableau de Bord de l'Etude ;
- Revue de littérature et de modèles théoriques d'analyses
- Choix de l'outil de collecte et de l'outil d'analyse des données ;
- Collecte des données ;
- Analyse des données ;
- Etablissement du diagnostic ;
- Approches de solutions enfin et conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE SECOND:

DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX
RECOMMANDATIONS POUR UNE
MOBILISATION OPTIMALE DES
RESSOURCES HUMAINES AU PROFIT DE
LA DIPLOMATIE BENINOISE

1- Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Il s'agira pour nous dans un premier temps de procéder à la fixation des objectifs de notre étude, d'en formuler les hypothèses (1.1), puis dans un second temps de déterminer la démarche méthodologique à suivre (1.2).

1.1 - Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Nous procéderons ici à la fixation des objectifs, à la formulation des hypothèses de recherche et à la revue de littérature.

1.1.1 - Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

La formulation des hypothèses de recherche dépend des objectifs fixés.

1.1.1.1- Fixation des objectifs

Elle se fera en termes d'objectif général par rapport au problème général, et d'objectifs spécifiques par rapport aux problèmes spécifiques.

➤ Objectif général

L'objectif général visé dans notre étude est de contribuer à la mobilisation optimale des ressources humaines au MAE.

➤ Objectifs spécifiques

Ils seront formulés à partir des problèmes spécifiques identifiés. Ainsi pour le problème spécifique :

N° 1 : c'est de suggérer les conditions d'instauration d'une meilleure gestion de la carrière des ressources humaines du MAE ;

N° 2 : c'est de proposer des actions concrètes de motivation du personnel au MAE;

N° 3 : c'est d'envisager le contexte d'une forte adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE.

1.1.1.2 - Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

Celles-ci sont relatives essentiellement aux niveaux spécifiques de l'analyse et sont par conséquent basées sur les problèmes spécifiques identifiés. Nous soulignerons cependant que les causes que nous présenterons à cette étape sont celles que nous soupçonnons être à la base des différents problèmes. Elles seront soit confirmées, soit infirmées par nos enquêtes sur le terrain.

➤ Cause et hypothèse liées au problème spécifique N°1

Le problème N°1 qui est le manque de vision dans le management de la carrière des ressources humaines du MAE, peut avoir deux causes possibles à savoir :

1- l'absence de capacité managériale des personnes en charge de la carrière des ressources humaines ;

2- l'absence d'outils de gestion moderne de la carrière.

Si la cause N°1 (l'absence de capacité managériale des personnes en charge de la carrière des ressources humaines), explique bien le problème général, il faut reconnaître que l'inexistence d'outils de gestion moderne de la carrière des ressources humaines (cause N°2) semble mieux le clarifier. En effet si les personnes qui gèrent la carrière des ressources humaines étaient des spécialistes en GRH, ils n'hésiteraient pas à utiliser les outils modernes et validés de gestion de la carrière pour manager leur personnel. C'est pourquoi, la deuxième cause : " absence d'outils de gestion moderne de la carrière des ressources humaines " semble plus être à l'origine du problème spécifique N°1.

Nous pouvons donc formuler **l'hypothèse spécifique N°1** tel qu'il suit : **le manque de vision dans le management de la carrière des ressources humaines du MAE est dû à l'absence d'outils de gestion moderne de la carrière.**

➤ Cause et hypothèse liées au problème spécifique N°2

En ce qui concerne le problème spécifique n°2, il porte sur la quasi absence de motivation au niveau des ressources humaines du MAE, les causes plausibles pouvant lui être attribuées sont les suivantes :

1- les conditions de travail sont déplorables ;

2- le personnel du MAE ne perçoit pas les primes et indemnités prévues par le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat ;

3- les facteurs de démotivation sont légion au MAE.

La cause N°1 ne suffit pas à elle seule pour expliquer l'absence de motivation du personnel. Il en est de même pour la cause N°2. Cependant, l'existence au MAE de plusieurs éléments de démotivation peut expliquer le problème.

Nous en concluons donc que la quasi absence de motivation au niveau du personnel s'explique par la présence de plusieurs facteurs de démotivation au MAE.

Nous émettons alors **l'hypothèse spécifique N°2**, suivante : **la quasi absence de motivation au niveau des ressources humaines du MAE est due à la présence de plusieurs facteurs de démotivation.**

➤ Cause et hypothèse liées au problème spécifique N°3

Le problème spécifique N°3 traite de la faiblesse de l'adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE. Parmi les causes plausibles de cet état de choses nous pouvons citer :

- 1- l'humeur versatile des supérieurs hiérarchiques ;
- 2- la dictature des supérieurs hiérarchiques (prise de décisions unilatérales) ;
- 3- le style de gestion et le type de communication des supérieurs hiérarchiques.

La cause N°1 n'explique pas tout à fait la difficulté de la faiblesse d'adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE. Il en est de même pour la cause N°2. Mais la cause N°3 semble coller à l'explication du phénomène. En effet le style de gestion des supérieurs hiérarchiques et le type de communication qu'ils adoptent, influent considérablement sur la motivation de leurs collaborateurs.

Il s'en suit que la faible adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE est fonction du style de gestion et du type de communication des supérieurs hiérarchiques.

L'hypothèse N°3 s'en trouve formulée ainsi qu'il suit : **la faible adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE est due à l'inadéquation du style de gestion et du type de communication adoptés par les supérieurs hiérarchiques.**

La problématique, les problèmes spécifiques, les objectifs poursuivis, les causes supposées être à la base des problèmes et les hypothèses de travail ci-dessus exposés peuvent être synthétisés dans le tableau de bord de l'étude ci-après.

Tableau n°3: TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE : « Conditions de mobilisation optimale des ressources humaines au profit de la diplomatie béninoise ».

Niveau d'Analyse	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
NIVEAU GENERAL	<p align="center"><u>Problème général</u></p> <p>Mobilisation non optimale des ressources humaines au MAE</p>	<p align="center"><u>Objectif général</u></p> <p>Contribuer à la mobilisation optimale des ressources humaines au MAE</p>	<p align="center"><u>Cause générale</u></p> <p align="center">-</p>	<p align="center"><u>Hypothèse générale</u></p> <p align="center">-</p>
NIVEAUX SPECIFIQUES	<p align="center"><u>Problème spécifique N° 1</u></p> <p>Manque de vision dans le management de la carrière des ressources humaines au MAE</p>	<p align="center"><u>Objectif spécifique N° 1</u></p> <p>Suggérer les conditions d'instauration d'une meilleure gestion de la carrière des ressources humaines du MAE.</p>	<p align="center"><u>Cause spécifique N° 1</u></p> <p align="center"><u>1</u></p> <p>Absence d'outils de gestion moderne de la carrière des ressources humaines</p>	<p align="center"><u>Hypothèse spécifique N° 1</u></p> <p>Le manque de vision dans le management de la carrière des ressources humaines du MAE est dû à l'absence d'outils de gestion moderne de la carrière</p>
	<p align="center"><u>Problème spécifique N° 2</u></p> <p>Quasi absence de motivation au niveau des ressources humaines du MAE</p>	<p align="center"><u>Objectif spécifique N° 2</u></p> <p>Proposer des actions concrètes de motivation du personnel au MAE</p>	<p align="center"><u>Cause spécifique N° 2</u></p> <p align="center"><u>2</u></p> <p>Présence de plusieurs facteurs de démotivation au MAE</p>	<p align="center"><u>Hypothèse spécifique N° 2</u></p> <p>La quasi absence de motivation au niveau des ressources humaines du MAE est due à la présence de plusieurs facteurs de démotivation</p>
	<p align="center"><u>Problème spécifique N° 3</u></p> <p>Faible adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE</p>	<p align="center"><u>Objectif spécifique N° 3</u></p> <p>Envisager le contexte d'une forte adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE</p>	<p align="center"><u>Cause spécifique N° 3</u></p> <p align="center"><u>3</u></p> <p>Le style de gestion et le type de communication des supérieurs hiérarchiques</p>	<p align="center"><u>Hypothèses spécifiques N° 3</u></p> <p>La faible adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE est due à l'inadéquation du style de gestion et du type de communication adoptés par les supérieurs hiérarchiques</p>

Source : Etat des lieux de base

1.1.2 - Revue de littérature

La revue de littérature s'est faite sur la base des thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique retenue. Aussi nous a-t-elle permis de faire le point des connaissances doctrinales, apports théoriques et pratiques déjà effectués par rapport aux différents problèmes que nous avons identifiés. Mais avant cela nous avons procédé à une exploration documentaire à travers les bibliothèques (de l'ENAM, des Centres Culturels Français et Américain, du Ministère des Affaires Etrangères) et par Internet. Ceci nous a permis de recueillir des informations d'ordre général sur la motivation et les techniques de mobilisation des ressources humaines, et de compléter nos connaissances sur le sujet. Il est ainsi apparu que la mobilisation des ressources humaines est une exigence organisationnelle qui a fait et continue de faire l'objet d'une littérature abondante que nous exposerons de manière assez synthétique, suivant les approches théoriques identifiées par rapport aux différents problèmes.

1.1.2.1 - Exposé des contributions antérieures relatives au problème général

➤ *Problème général* : Mobilisation non optimale des ressources humaines au MAE.

Aucun travail de recherche antérieure, compte tenu des informations recueillies, ne s'est consacré à la mobilisation du personnel au Ministère chargé des affaires Etrangères.

Cependant la question a été traitée ou approchée soit théoriquement, soit de manière pratique par rapport à d'autres structures (publiques, semi publiques ou privées).

Plusieurs auteurs ont traité de la mobilisation des ressources humaines. Ainsi WILL et al (1998) définissent la mobilisation comme « un processus organisationnel qui est mis en place pour motiver les employés ». Ils en déduisent qu'un employé mobilisé est « une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant ».

Pour ce faire l'employé déploie une force qui l'engage dans la voie voulue et le guide vers le but visé, c'est la motivation (que nous verrons plus loin). Il existe donc un lien entre motivation et mobilisation.

CITEAU (1997) dira que la mobilisation des ressources humaines qui se traduit par l'adhésion du personnel aux objectifs de développement de l'entreprise est devenue aujourd'hui une des priorités des organisations car, elles la considère comme un levier de performance. Mais on peut apporter des restrictions ou contributions à ces propos.

Pour COTE et al (1994) la motivation serait plutôt de l'ordre des dispositions, des attitudes, tandis que la mobilisation, de l'ordre de l'action. La motivation faciliterait l'engagement et le passage à l'action (un individu motivé se mobilisera autour de ses propres objectifs (carrière) ou des objectifs de son organisation (projets d'entreprise)).

MONTSERRAT (2004) précisera plus tard que « la motivation est un phénomène interne et individuel, alors que la mobilisation est un processus externe et collectif. C'est un processus de soutien de l'action qui permet de rassembler et de dynamiser les énergies »

TREMBLAY (2002) dira que les styles de gestion « plus ouverts » des managers ont un impact positif sur les comportements de mobilisation des employés parce qu'ils activent positivement chez eux des attitudes clés du processus de mobilisation comme, par exemple, l'engagement affectif, la responsabilisation ou le sentiment de justice. Il a distingué cinq sources comme étant les éléments moteurs de la mobilisation. Il s'agit de :

- l'urgence ou la menace (elle réside dans la mobilisation de survie) ;
- les objectifs (ils résident dans la mobilisation par objectif) ;
- la mission et les valeurs (c'est la mobilisation par la mission et les valeurs)
- les politiques de Ressources Humaines (la mobilisation par les politiques de RH)

A la suite de ces quelques auteurs et en application de leurs théories, des étudiants ont écrit leurs mémoires sur la question de la mobilisation des ressources humaines dans certains secteurs de l'administration béninoise.

Ainsi VOGLOZIN (2002), démontre que la mobilisation se traduit par un ensemble d'éléments motivateurs dont la matérialisation réside dans la mise en place de politiques couvrant divers domaines des ressources humaines , à savoir la formation, la communication interne, la récompense, le changement du travail, la rémunération,

l'évaluation du rendement et la focalisation (comportement des managers qui consiste à montrer le chemin par la direction, et faire converger les efforts vers le but fixé).

Liliane MADODE (2005), dira que la mobilisation impose la prise en compte des aspirations des personnes, de leur intelligence, de leur compétence et de leur créativité.

1.1.2.2- Exposé des contributions antérieures relatives aux problèmes spécifiques

- *Problème spécifique N° 1 : Manque de vision dans le management de la carrière des ressources humaines.*

La vision dans le management de la carrière des ressources humaines s'inscrit dans celle, générale, de la gestion stratégique des ressources humaines. Comme l'affirmait HOUNTON (1998) lors du Séminaire sur la diplomatie béninoise face au défi de la mondialisation qui s'est déroulé à Cotonou en septembre 1998, « dans le contexte de la mondialisation caractérisée par l'emprise de la loi de la productivité et de la compétitivité à l'échelle planétaire, la diplomatie doit s'adapter aux méthodes modernes de gestion, se comporter comme une entreprise managériale qui privilégie l'intérêt général et l'esprit d'équipe », la gestion des ressources humaines au MAE doit se faire à travers une vision stratégique qui passe par l'application effective des politiques de ressources humaines, surtout en ce qui concerne la carrière des agents. En effet l'inexistence d'un plan de carrière pour chaque agent est à la base du flou qui existe au niveau de l'exécution des mouvements diplomatiques. La carrière a un lien avec la formation car dans le contexte de notre pays les formations diplômantes et qualifiantes, de longue ou de courte durée, interviennent dans la promotion de l'agent. Tout ceci pourrait se baser sur l'instauration d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

La dimension stratégique de la Gestion des ressources humaines a été admirablement mise en exergue à travers la fonction ressources humaines, par Jean Michel PLANE (2003) cité par BARRAUD et al (2004) lorsqu'il affirme que :

« Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est une fonction à part entière, avec des outils reconnus, intégrée aux côtés de la Direction Générale. Elle assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie) et une fonction de

différenciation (recrutement et pilotage des carrières, rémunérations individualisées, etc.). Cette activité vise à gérer les effectifs, les qualifications et les compétences à court, moyen et long terme. Sa mission : contribuer à la modernisation et au développement de l'organisation à travers la mise en œuvre d'un processus d'implication des salariés. » .

Plusieurs éléments se dégagent de cette assertion. D'abord la Direction chargée des ressources humaines (qui incarne la fonction RH), vu son rôle de plein exercice dans la réalisation de la politique qualité de l'organisation, siège en conseil de direction afin d'influer sur les grandes orientations politiques et les grands projets de la structure organisationnelle. Ensuite de part sa fonction d'intégration et de différenciation, elle assure la gestion en amont et en aval des emplois et des compétences de l'Organisation. Enfin elle vise le développement de l'organisation à travers une mobilisation de son personnel et la réduction des conflits.

GOUTONDI (2000) dans son mémoire, après avoir vérifié de façon empirique le manque de vision stratégique dans la gestion des ressources humaines au Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, affirme qu'à l'origine se trouvent le manque de formation appropriée des cadres gestionnaires, la non utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'insuffisance de motivation des cadres gestionnaires, et l'effectif très réduit du personnel chargé de la gestion des ressources humaines.

➤ *Problème spécifique N° 2 : Quasi absence de motivation au niveau des ressources humaines du MAE.*

Etymologiquement motivation vient du latin « *movere* » qui veut dire « *aller vers* » et du français « *motif* ». La motivation est donc un comportement actif vers un but.

Aujourd'hui elle détermine l'efficacité de l'organisation. HELLRIEGEL et al (1989) vont montrer que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence, comme le traduit la formule : **Efficacité = f (Compétence × Motivation)**. Ce principe de base du management postule qu'aucune tâche ne peut être accomplie avec succès si la personne qui en est chargée ne possède pas la compétence nécessaire.

Mais le concept de motivation a beaucoup évolué depuis la fin du XIX^{ème} où elle est apparue avec le “management scientifique” et la notion taylorienne d’organisation scientifique du travail (OST) dont un des objets était d’améliorer l’efficacité grâce au découpage des tâches, à l’étude précise de leur exécution optimale et à leur chronométrage. Taylor était convaincu que la motivation viendrait “avec”, grâce à un intéressement financier rudimentaire, ou par la satisfaction née du simple fait de bien faire son travail. C’est ce que nous appellerons **la phase taylorienne** de la motivation. Cependant loin de stimuler la motivation et de satisfaire les ouvriers, ses méthodes ont déclenché l’hostilité et amené nombre d’effets pervers. C’est ainsi qu’après la guerre, conscients des difficultés nées du Taylorisme, un autre management s’est développé, plus humain, caractérisé par des idées qui forment un tout cohérent : il ne faut pas accuser les hommes d’être naturellement paresseux. C’est le travail qui n’est pas motivant parce qu’il est trop souvent aliénant. On peut donc dynamiser la motivation en modifiant le contenu du travail, de telle sorte que les travailleurs de tous niveaux de qualification aient le sentiment d’avoir des responsabilités, d’être appréciés pour ce qu’ils font, et de se réaliser par le truchement de leur activité professionnelle. En effet les relations humaines sont essentielles à la motivation du travailleur, car il existe une corrélation entre les besoins sociaux et le rendement de l’ouvrier. Ce fut la **phase du mouvement des Relations Humaines** qui, depuis cinquante ans, a vu fleurir de nombreuses méthodes de motivation, qu’il s’agisse de formations des cadres, de promotion, de systèmes de participation en tous genres, de programmes de suggestions quelquefois assortis de primes et de bonus. Le tout destiné à améliorer la communication interne, à adapter les récompenses aux souhaits du personnel, à “enrichir” le travail, et surtout à former les cadres de manière à ce qu’ils adoptent un style de leadership favorisant la délégation, encourageant les initiatives de leurs subordonnés et partant, leur motivation.

Cette jungle des théories de la motivation (TOULOUSE et POUPART (1976)) va amener CAMPBELL et al (1970) à proposer une première taxinomie¹⁹ regroupant lesdites théories en deux grands groupes : les théories du contenu centrées sur les besoins d’une part, et les théories du processus centrées sur les attentes d’autre part. S’ajouteront plus tard les théories interactionnistes qui intègrent la dimension environnementale (MONTSERRAT (2004)).

¹⁹ C’est la typologie la plus répandue, la plus couramment utilisée en raison de sa simplicité.

- Les théories du contenu centrées sur les besoins

Il s'agit de la Théorie de la hiérarchie des besoins de MASLOW (1954), le modèle bi-factoriel d'HERZBERG (1966), de la Théorie des besoins d'ALDERFER, des Théories du besoin d'accomplissement de MURRAY (1938) et MAC CLELLAND (1953) et les modèles de MINER et de RONEN, cités par MONTSERRAT (2004). Nous en présenterons les plus courantes.

a) **La Théorie de la hiérarchie des besoins de MASLOW**

Selon MASLOW les besoins fondamentaux des hommes peuvent se classer en cinq grandes catégories dont les composantes sont les suivantes :

- les besoins physiologiques : il s'agit des besoins fondamentaux de survie, qui affectent le bien être du corps (se nourrir, respirer, se vêtir, dormir, se reproduire, se loger, etc.). Axés sur une entreprise, ces besoins correspondraient à des besoins d'aération et de climatisation des bureaux, la qualité des repas à la cantine, ou encore la qualité des produits alimentaires distribués au personnel. A. Maslow affirme que si ces besoins fondamentaux ne sont pas satisfaits chez l'individu, les autres besoins ne se manifestent pas généralement.

- les besoins de sécurité : C'est le désir pour l'individu d'être à l'abri des éventuels dangers qui se présentent à lui. D'après COTE et al (1994), en entreprise ces besoins s'expriment par la « *recherche et le respect de normes et de règles afin de contrer l'arbitraire* ». Ainsi l'individu intègre des groupes syndicaux, fait des épargnes pour s'assurer une bonne retraite.

- les besoins sociaux, d'appartenance et d'amour : Pour l'individu ces besoins traduisent son désir d'aimer et d'être aimé. Il veut être accepté par la communauté dans laquelle il vit. Au sein de l'entreprise ces besoins sont le fondement de la formation de groupes informels. Car « *la cohésion de groupe est un facteur positif que l'on peut associer au rendement des employés* » (COTE et al (1994)).

- les besoins de reconnaissance ou d'estime : Pour A. Maslow, ce sont les besoins d'avoir une bonne estime de soi et des autres. Ce type de besoin est satisfait par l'acquisition. Dans l'entreprise, l'individu cherche à acquérir le pouvoir, un statut social, une bonne réputation.

- les besoins de réalisation, d'actualisation de soi ou d'accomplissement personnel :

C'est la volonté de l'individu de se réaliser, d'utiliser tout son pouvoir et d'accomplir quelque chose de satisfaisant. Pour A. Maslow, ce besoin est rarement comblé. L'individu en entreprise veut exploiter tout son potentiel, toutes ses capacités : son intelligence, son imagination, ses aptitudes physiques et intellectuelles.

Ainsi ces besoins évoluent de façon graduelle. Dès lors qu'un besoin de niveau inférieur est satisfait, le besoin de niveau supérieur direct se manifeste, répondant ainsi à un principe de satisfaction- progression. Mais malgré toute la sympathie que cette théorie a suscitée, des insuffisances sont apparues car les besoins ne respectent pas une même hiérarchie chez les individus. En effet, tel besoin peut paraître important chez un tel et ne pas l'être chez un autre.

b) Le modèle bi-factoriel de Frédérick HERZBERG

Il complète l'approche de Maslow en élaborant la théorie des « deux facteurs », et est l'un des premiers à avoir analysé la motivation dans les situations de travail, en cherchant à distinguer les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction. Il identifie deux catégories de facteurs principaux susceptibles de déclencher la motivation : les « facteurs moteurs » qui se rattachent au contenu du travail (autonomie accordée, niveau de responsabilité, possibilité de carrière ou de promotion personnelle, reconnaissance et évaluation des performances), et les « facteurs d'hygiène » ou « d'ambiance » qui se rapportent au contexte de travail (conditions matérielles, relations de travail, rémunération et politique générale de gestion des ressources humaines). Herzberg considère que seuls les facteurs moteurs ont un impact véritable sur la motivation, alors que l'absence des facteurs d'hygiène produit de l'insatisfaction (mais leur présence ne crée pas nécessairement une forte motivation). Ainsi naquit le concept de mobilisation des ressources humaines dans les organisations.

C'est à lui que l'on doit le concept « d'enrichissement des tâches » qui conduit à donner plus d'autonomie et de responsabilité au travailleur, et que l'on peut reconnaître aujourd'hui dans des processus comme la gestion participative ou la qualité totale. Cette théorie a permis de démontrer que les stimulants financiers ne sont pas les seules sources de motivation.

c) La Théorie des besoins d'ALDERFER

Alderfer limite à trois catégories le nombre des besoins de Maslow : les besoins matériels concernant l'existence, les besoins sociaux concernant les relations, et les besoins de développement personnel et de croissance visant à utiliser les compétences individuelles. Ce modèle « Existence, Relation, Développement (ERD) » ou « Existence, Sociabilité, Croissance (ESC) »²⁰ édicte que les besoins ne sont pas hiérarchisés et il n'est point nécessaire qu'un besoin dit concret soit satisfait avant un besoin abstrait. On peut même satisfaire plusieurs besoins à la fois.

- Les théories du processus centrées sur les attentes

D'après MONTSERRAT ces théories qui se basent davantage sur le processus de la motivation, que sur le contenu (comme les premières) sont au nombre de six (6) : 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, et la Théorie de la fixation des buts de LOCKE (1968). Nous présenterons celles qui cadrent le mieux avec notre travail.

a) La Théorie du conditionnement opérant de SKINNER

SKINNER considère que la motivation résulte davantage des sollicitations externes que de la recherche de satisfaction des besoins propres à chaque individu. Il estime que le comportement individuel résulte directement de l'environnement de travail créé par l'organisation et dont le caractère motivant et déterminant. Il distingue le conditionnement classique (ici les événements sont indépendants du comportement) et le conditionnement opérant (dont les conséquences résultent directement du comportement individuel). SKINNER énonce que les stimuli externes constituent des facteurs de renforcement positif, et que l'utilisation de plusieurs types de renforcements positifs permet de diminuer la monotonie des tâches et d'augmenter la satisfaction au travail, d'où la motivation.

²⁰ « ERD » selon Xavier MONTSERRAT, et « ESC » selon Nicole COTE et al.. Les deux appellations désignent le même concept

b) La Théorie de l'expectation – valence de VROOM

Pour Victor H. VROOM, un des premiers chercheurs à avoir posé les bases d'un modèle cognitif de la motivation, chaque travailleur se comporte de manière rationnelle et décide de s'investir en fonction des résultats attendus en retour par son travail. Il définit le processus de motivation à partir du modèle « V.I.E. », considérant que la motivation est la résultante d'une série d'attentes déterminées par la « valence », « l'instrumentalité » et « le niveau d'expectation ».

La « valence » représente la valeur accordée par l'individu au résultat du travail, à la récompense. Elle peut être positive ou négative. « L'instrumentalité » est la probabilité qu'un comportement donné permette bien d'obtenir le résultat recherché. C'est la perception des retombées de l'effort fourni, au-delà de la performance en elle-même. Quant au « niveau d'expectation » il concerne les attentes du travailleur par rapport à ses propres efforts.

Ainsi dans sa théorie VROOM explique que ce qui pousse l'individu à agir, c'est l'idée qu'il entretient sur la probabilité de succès de ce qu'il entreprend et ce qu'il peut en retirer d'intéressant pour lui-même. La combinaison des attentes et des besoins personnels produit donc un degré adéquat de motivation. D'où motiver revient à multiplier les Attentes par les Besoins.

c) La Théorie performance et motivation de PORTER et LAWLER

Poursuivant la réflexion engagée par VROOM, PORTER et LAWLER ont montré que la motivation résulte d'une reconnaissance et d'une valorisation équitable de la performance accomplie. Ainsi les salariés font, d'une part, des comparaisons entre leur apport à l'organisation et ce qu'ils en retirent, et d'autres part entre ce qu'ils perçoivent et ce que les autres membres de l'organisation perçoivent. C'est la théorie de la reconnaissance et de l'équité.

d) La Théorie de la fixation des buts de LOCKE

Pour LOCKE la fixation des buts constitue un des déterminants les plus importants du comportement. Le but dirige l'action, entraîne la persistance de l'effort et motive l'individu à développer des stratégies pour la réalisation de l'objectif. Il observe qu'au sein de l'organisation, l'information joue un rôle central dans l'acceptation et la fixation des

buts, et que la performance est meilleure quand le but est plus difficile et spécifique (ce qui renforce la motivation). LOCKE met l'accent sur le rôle moteur du feed-back dans la motivation au travail qui permet de corriger les erreurs et d'améliorer les performances.

- les théories interactionnistes

Contrairement aux deux premières catégories de théories qui développent une approche individualiste de la motivation, les théories interactionnistes cherchent davantage à intégrer l'environnement. Elles défendent l'idée selon laquelle la motivation résulte de la dynamique de projet créée par la rencontre entre l'individu et son environnement. Selon MONTERRAT (2004), elles sont au nombre de quatre (4) : la théorie des champs de vie de 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 sociale de BANDURA.

a) La théorie des champs de vie de LEWIN

D'après Kurt LEWIN la rencontre entre l'individu et son environnement détermine un « champ de vie » qui génère des forces dont résulte la motivation, laquelle motivation peut aussi résulter de la performance antérieure, du niveau d'aspiration, de l'exécution de l'action nouvelle et de la réaction au niveau de la réalisation. L'élévation du niveau d'aspiration influence le niveau de motivation dans le travail. Par ailleurs LEWIN démontre l'influence de la participation au processus de décision sur l'acceptation d'une décision. Ainsi les membres d'une organisation sont davantage motivés dans une logique de management participatif, lorsqu'ils sont associés aux décisions qui les concernent.

b) Le modèle relationnel de la motivation de NUTTIN

Joseph NUTTIN démontre 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, cherchant ainsi à s'affirmer, se changer et agir sur le monde en canalisant son développement personnel. La motivation devient ainsi l'aspect dynamique de la relation comportementale. D'après lui une grande motivation de l'individu résulte de l'opinion et des sentiments des autres à son endroit.

d) La théorie de l'évaluation cognitive de DECI et RYAN

Pour DECI et RYAN, la théorie de l'évaluation cognitive postule que le comportement humain est motivé par les besoins d'autodétermination (qui favorise l'autonomie et accroît la motivation) et les besoins de compétence (ici le sentiment d'incompétence favorise une baisse de la motivation. A contrario, la reconnaissance de la performance renforce le sentiment de compétence et développe la motivation). Ils distinguent par ailleurs trois (3) catégories de motivation : la motivation intrinsèque (fait d'effectuer une activité pour elle-même et pour le plaisir qu'on en retire, c'est une activité engagée volontairement et par intérêt), la motivation extrinsèque (c'est une activité non engagée pour elle-même, mais pour en retirer un bénéfice ou éviter des difficultés, c'est la participation à une activité afin de recevoir une récompense ou d'éviter une punition), et l'amotivation (c'est l'absence de toute forme de motivation intrinsèque et extrinsèque).

A la suite de ces travaux, la réflexion sur la notion n'a cessé de se poursuivre par l'élaboration de nouvelles approches. La taxinomie initiale était donc devenue trop exiguë pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'entre elles, car elle a connu de continuelles adaptations jusqu'à ce que Ruth KANFER (1990) en propose une nouvelle fondée sur le triptyque besoins mobiles valeurs(elles cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler, c'est à dire le pourquoi de la motivation), choix cognitif (elles cherchent à comprendre le fonctionnement du mécanisme de la motivation, c'est-à-dire le comment de la motivation) , et autorégulation métacognition (encore trop peu appliquées, elles se proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement (processus cognitif d'autorégulation), que les processus qui déterminent le choix des objectifs . KANFER et ses disciples suggèrent d'intégrer les différentes théories de la motivation compte tenu de leur caractère partiel et de leur complémentarité. Des résultats de leurs travaux il ressort que toutes les théories s'orientent vers une analyse de la motivation au travail qui renvoie à celle de la « volonté de bien faire ». Il ressort que la volition (en amont) et la recherche de la performance (en aval) sont les deux variables fondamentales qui encadrent la « boîte noire » de la motivation. La volition se manifeste par la décision d'agir, tandis que la performance est la résultante du processus motivationnel non pas au sens exclusif de rendement mais plus largement de travail bien fait. Ainsi « faire du bon travail au mieux de ses capacités » serait

l'expression visible de la motivation

Plusieurs remarques s'imposent donc :

1) les théories du contenu centrées sur les besoins présentent entre eux des divergences. Alors que Maslow propose un système de satisfaction-progression, la théorie ERD d'Alderfer présente une classification souple de 3 besoins qui ajoute le principe de frustration-régression.

2) alors que les théories du contenu estiment que la motivation est fondée sur la satisfaction des besoins, les théories du processus préfèrent aborder le comment de la motivation (quel est le mécanisme qui produit la motivation ?), plutôt que le pourquoi. Les théories interactionnistes quant à elles insistent sur l'impact de l'environnement sur la motivation.

3) les théories de la motivation se rapportant au paradigme besoins, mobiles, valeurs, trouvent leurs limites dans leur tentative de dresser une liste de facteurs de motivation qui se veulent universels. De même leur explication des processus motivationnels reste incomplète.

4) l'approche comportementale de cette théorie fait l'objet de bien de critiques car envisageant seulement l'effort comme conséquence directe du processus motivationnel alors de plus en plus d'activités font appel à la créativité et à la flexibilité.

5) dans ce paradigme l'analyse de la théorie de fixation des objectifs a montré ses limites dans son champ d'application. Elle ne peut être étudiée que dans les entreprises qui mettent en pratique un management par objectif.

6) toutes ces théories s'accordent à dire que la satisfaction des besoins est un facteur déterminant et incontournable de la motivation, Chercher la meilleure parmi elles ne serait que pure utopie car aucune théorie à elle seule ne suffit pour comprendre la motivation.

Toutes ces typologies n'ont pas intégré les nouvelles théories qui se sont développées en notre époque. Nous pouvons citer la cohésion des relations humaines comme facteur de motivation du nigérian Emmanuel AJIOLA. Selon lui l'augmentation des salaires n'a jamais motivé les employés ; cela les rend sujets plutôt à des réclamations d'augmentation future de salaire. Il estime que seule la cohésion des relations humaines qui

existent au niveau de chaque organisation constitue une source de motivation.

D'autres africains ont montré qu'on peut motiver le personnel d'une entreprise sans nouvelle augmentation salariale et/ou sans nouvelle prime. C'est le cas par exemple du béninois Frantz MASSOUGBODJI (2007) qui attribue cela à l'application de quatre (4) principes : Faire participer (l'employé à l'aventure collective qu'est la vie de l'entreprise) ; Responsabiliser l'employé ; faire adhérer les salariés à une culture d'entreprise ; et Informer / Communiquer.

Ce n'est pas le cas du constat que fait ABDU KARIMOU (2002) dans son mémoire lorsqu'il affirme que dans la fonction publique béninoise « l'élément de motivation dominant, c'est le salaire ».

➤ *Problème spécifique N° 3 : Faible adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE.*

Elles dépendent le plus souvent du style de gestion et du type de communication des supérieurs hiérarchiques.

Bien que la mobilisation puisse être influencée par de multiples facteurs explicatifs comme les pratiques de ressources humaines ou les normes sociales, elle est surtout influencée par le style de gestion du supérieur immédiat. Un style de gestion constitue une pratique informelle de gestion qui explique davantage la mobilisation que les pratiques formelles RH.

Le lien entre le style de gestion et la mobilisation peut s'expliquer par une réaction affective des employés, à savoir leur satisfaction envers le style de gestion de leur supérieur. Cette satisfaction résulte de l'adoption par un gestionnaire d'un ensemble de comportements ou pratiques informelles de gestion. Autrement dit, les caractéristiques de ce style de gestion produisent des stimuli auxquels réagissent les employés. Selon la théorie des échanges sociaux, les employés adopteraient des comportements de mobilisation en échange de récompenses comme la valorisation ou la reconnaissance qu'ils retirent de la relation avec leur supérieur. Leur satisfaction envers le style de gestion de

leur supérieur ne serait alors qu'une manifestation de cet échange positif (WILS et al (2004)).

Quant à la communication comme facteur de motivation du personnel, elle se fait aux plans interne et externe. Au plan interne, elle se traduit par l'information et l'intégration du personnel. En effet lorsque l'information parvient à la bonne cible, au bon moment, elle est objet de motivation. Par voie de conséquence, le personnel a un sentiment de considération. Il se sent intégré et son besoin d'appartenance est satisfait. Au plan externe, lorsque l'organisation jouit d'une bonne image, son personnel est fier de son appartenance. Il importe de noter que le *personnel est l'exportateur de l'image de l'entreprise*. Ainsi plus le personnel a une bonne image de l'entreprise, plus il exportera à la clientèle cette bonne image.

En somme la communication permet d'abord au manager d'intégrer son personnel à l'organisation. Elle permet ensuite au personnel de s'identifier à l'entreprise. Enfin elle déclenche chez le personnel l'amour de son travail et l'accroissement de sa productivité (matérialisée en rendement de l'entreprise).

1.2- Choix de la méthodologie : Approches théorique et empirique

1.2.1 - Approche théorique

Il s'agira pour nous ici, de procéder au choix théorique lié aux différents problèmes spécifiques.

1.2.1.1 - Approche théorique liée au problème spécifique N° 1

L'approche théorique qui sera retenue pour analyser le problème du manque de vision dans le management de la carrière des ressources humaines observé au MAE, est celle suggérée par Jean Michel PLANE à travers la gestion des effectifs, des qualifications et des compétences à court, moyen et long terme, ce qui sous entend une politique de GPEC basée sur un plan de carrière et un plan de formation pour le personnel.

1.2.1.2 - Approches théoriques liées aux problèmes spécifiques N° 2 et 3

➤ *Approche théorique liée au problème spécifique N°2*

L'approche théorique qui a finalement retenu notre attention en ce qui concerne la quasi absence de motivation au niveau des ressources humaines du MAE, est celle entre autres de Ruth KANFER et Xavier MONTSERRAT, consistant en une intégration des différentes théories de la motivation des ressources humaines, compte tenu de leur caractère partiel et de leur éventuelle complémentarité. En effet dans les organisations aujourd'hui il n'y a pas de théorie qui l'emporte.

➤ *Approche théorique liée au problème spécifique N°3*

Ici c'est l'approche de WILS et al, qui propose la satisfaction des employés par rapport au style de gestion des supérieurs hiérarchiques comme étant à la base de la faible adhésion des ressources humaines aux grandes orientations du MAE, qui nous intéresse.

1.2.2 - Approche empirique

Elle s'est faite à travers la collecte (1.2.2.1) et l'analyse (1.2.2.2) des données.

1.2.2.1 - la collecte des données

L'objectif poursuivi est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui fondent les problèmes identifiés, afin de procéder à la vérification des problèmes de base.

Le cadre de notre étude a été le MAE, à travers ses directions centrales, techniques et géographiques. Notre échantillon se compose de **72 individus**, soit 53 Agents Permanents de l'Etat, 07 Agents Contractuels de l'Etat, 09 Occasionnels et 03 Bénévoles, tous prélevés sur le personnel travaillant à la centrale.

Plusieurs outils de collecte des données ont été utilisés. Il s'agit de la revue documentaire et les enquêtes sur le terrain à travers les entretiens directs et le questionnaire.

➤ **Revue documentaire**

Elle a consisté en la collecte et à l'exploitation des documents existants et ayant trait à notre étude. La recherche documentaire a été faite dans divers centres de

documentation et bibliothèques à travers les ouvrages et publications, les rapports d'enquêtes et de comités de réflexion, et les mémoires réalisés antérieurement à notre étude.

➤ L'enquête

Cette méthode de collecte de l'information nous a permis de poser des questions à la population de notre étude constituée par le personnel du Ministère des Affaires Etrangères et sa technocratie, ceci à travers deux principales techniques de collecte de données que sont le questionnaire et les entretiens directs.

- Le questionnaire

C'est un ensemble de questions que nous avons administré à la population cible. Il nous a permis de recueillir les informations désirées. Il est articulé autour des grands axes de nos préoccupations que sont les leviers de mobilisation du personnel et le style de gestion et de communication des supérieurs hiérarchiques, répartis entre des variables telles que les éléments de motivation, la communication, la gestion par objectifs, la formation et la rémunération (cf. annexe 5).

Le questionnaire a été fait de questions ouvertes et de questions fermées. Une fois élaborée elle a été testée sur un échantillon assez représentatif de notre population, ce qui nous a permis de corriger les insuffisances qui se sont révélées.

- Les entretiens directs

Ce sont des entrevues réalisées avec les chefs services, le chef service ressources humaines, le Directeur adjoint de l'Administration et certains directeurs du Ministère, afin de recueillir des informations complémentaires. A cet effet une grille d'entretien a été élaborée (cf. annexe 3 et 4).

1.2.2.2 - L'analyse des données

Nous avons utilisé pour la vérification des hypothèses prédéfinies par notre étude, divers outils pour analyser les informations collectées.

Ainsi les données recueillies par questionnaire et par guide d'entretien ont été traitées manuellement, de façon à pouvoir les présenter dans le présent travail (cf. Résultats en Annexe 6).

La présentation et l'analyse de ces données ont été faites grâce à la méthode des tris à plat et la construction des tableaux et graphiques (sous la forme d'histogramme et de diagrammes camembert) dans le logiciel Excel pour vérifier les hypothèses émises.

2 - Vérification des hypothèses et recommandations pour une mobilisation optimale des ressources humaines au profit de la diplomatie béninoise

Nous présenterons ici les résultats de nos investigations présentés en annexe 6, et dont l'analyse nous permettra d'établir nos diagnostics et de proposer des approches de solutions.

2.1 – Enquêtes et vérification des hypothèses

2.1.1 – Réalisation des enquêtes, difficultés rencontrées et limites des données

2.1.1.1 - Réalisation des enquêtes

Obtenir une image de la réalité au MAE en ce qui concerne la mobilisation des ressources humaines s'est avérée une entreprise assez délicate. Pour y arriver, nous avons choisi de confronter les informations fournies par les chefs (responsables des ressources humaines, chefs services et directeurs) aux opinions émises par le personnel. Les résultats sont consignés dans le tableau n°6 en annexe.

La taille de notre échantillon est de 72 individus²¹, et se répartit comme suit : Agents Permanents de l'Etat (53), Agents Contractuels de l'Etat (07), Occasionnels (09) et Bénévoles (03).

Les entretiens avec les chefs avaient pour objectif d'une part de connaître leur opinion sur la motivation de leurs agents, et de savoir s'ils ont une pratique de mobilisation

²¹ Sur 100 questionnaires distribués seuls 72 nous ont été retournés, soit un pourcentage de récupération de 72% ; la catégorie D étant celle qui a montré le plus de réticence à répondre à nos attentes. Mais ceci ne remet aucunement en cause la validité de notre enquête.

des ressources humaines d'autre part.

L'enquête auprès des agents par contre, visait à connaître leurs facteurs de motivation, à recueillir les informations quant à l'effectivité de leur mobilisation et enfin à s'assurer qu'ils maîtrisent les objectifs du Ministère et ceux assignés à leur direction.

S'agissant de la phase de collecte des données sur le terrain, elle a duré du 25 juin au 06 juillet 2007.

2.1.1.2 - Difficultés rencontrées et limites des données

Diverses difficultés ont été rencontrées lors de la collecte des données, et ont constitué des obstacles au bon déroulement de l'enquête. Il s'agit de la réticence de la plupart des enquêtés à fournir les informations désirées ; la négligence dans le remplissage des questionnaires, ce qui nous a posé de véritables difficultés dans le traitement des données ; l'inexistence de travaux antérieurs sur la mobilisation des ressources humaines du MAE ; l'impossibilité d'aller dans les postes diplomatiques du Bénin à l'extérieur ; et l'indisponibilité des supérieurs hiérarchiques.

S'agissant des limites des données recueillies, elles concernent la qualité et la fiabilité des informations recueillies. Elles sont liées aux moyens dont nous avons disposé pour notre enquête qui s'est cantonnée au cadre géographique du Département.

2.1.2 – Analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses

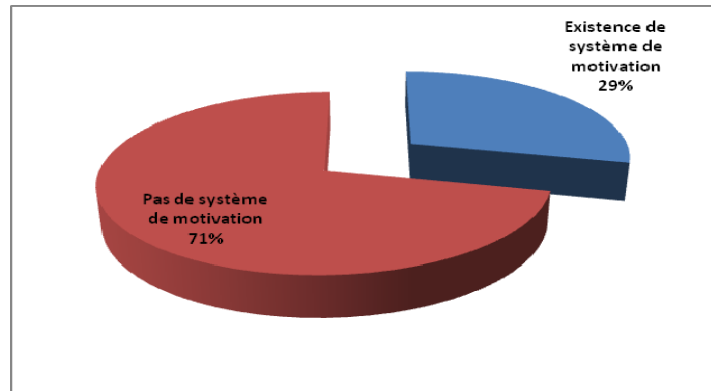
2.1.2.1 – Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Les résultats de notre enquête sont présentés et analysés en tenant compte de chaque problème spécifique à résoudre.

Ainsi le manque de vision dans la gestion de la carrière des ressources humaines du MAE s'exprime à travers les statistiques de la question « Nous avons pris connaissance de la manière dont la formation se fait chez vous. Cette manière répond-t-elle à vos attentes? Sinon que suggérez-vous pour son amélioration? » posée aux chefs. Il en ressort que 72% d'entre eux ne sont pas satisfaits de la manière dont la formation se déroule au MAE. Ils suggèrent à cet effet qu'un budget soit alloué chaque année à la formation (43%), qu'un

catalogue suivi d'un programme de formation soit conçu (28%), ainsi qu'un plan de formation (28%). De même l'inexistence de plan de carrière affecte le personnel qui l'a listé parmi les facteurs de démotivation (08%).

71% des chefs pensent que le Ministère ne dispose pas d'un système ou d'une politique de motivation (contre 29%). Cet état de choses a été confirmé par le personnel lorsqu'il répond à 53% qu'il n'est pas motivé (contre 48%).



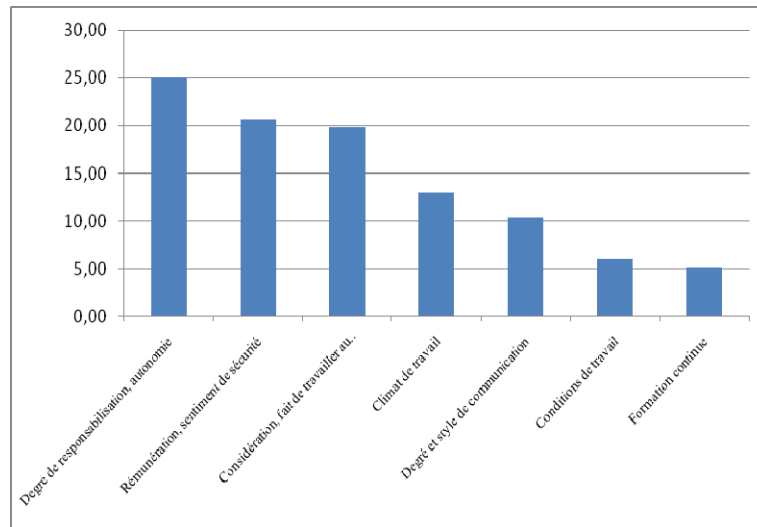
Graphique N°1 : Opinion des chefs par rapport au système de motivation au MAE

Si 58% des chefs ont préféré ne pas répondre à la question « Pensez-vous que le personnel en est satisfait ? »²², les agents par contre confirment à 57% qu'ils ne le sont pas, ce qui se lit à travers les facteurs de démotivation présents dans leur cadre de travail et dont ils ont parlé dans leurs questionnaire.

A la question « Quels sont, d'après-vous, les facteurs qui motivent le personnel dont vous avez la charge? », les chefs ont fait ressortir en premier lieu la Rémunération (86%), en second les primes et indemnités (71%) et la considération (71%), en troisième position viennent la responsabilisation, l'autonomie, la communication et la sécurité (57%).

Cette tendance a été aussi confirmée dans son ensemble par les enquêtés, comme le montre le graphe qui suit :

²² Nous avons remarqué cependant que la tendance était à la négative.



Graphe N°2 : Eléments de motivation du personnel au MAE

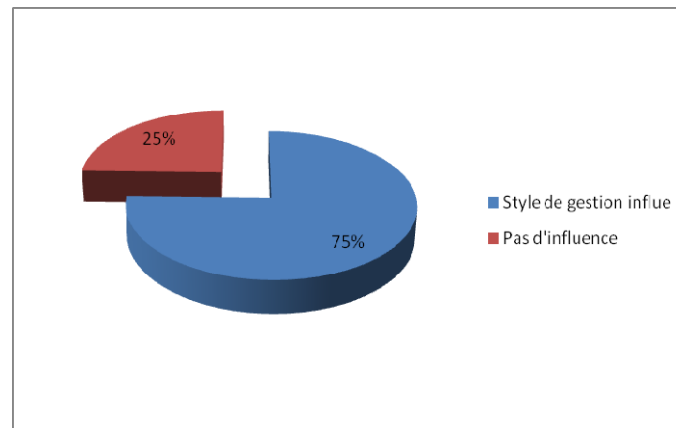
La prépondérance de la rémunération comme principal facteur de motivation au MAE s'est vérifiée à travers les réponses à la question « *Pensez-vous être moins payés que ceux qui exercent les mêmes activités que vous, ou qui ont les mêmes qualifications que vous (même catégorie professionnelle, même grade, même échelon) et qui sont dans les autres Ministères du Bénin?* ». Ainsi 88% des enquêtés ont répondu par l'affirmative, contre 12 % qui estiment recevoir le même traitement que leurs homologues de la fonction publique. Presque dans leur totalité (82%), ils expliquent cela par l'existence des primes et indemnités diverses accordées à leurs collègues, et qu'ils ne perçoivent pas au MAE.

Parmi les facteurs de démotivation existant au MAE, nous pouvons citer l'absence de primes et indemnités, la mauvaise rémunération (60%), les Conditions de travail médiocres (58%), le Manque de formation continue (30%), le mauvais style de management et le manque de considération (28%), pour ne citer que ceux là.

Il s'en suit que le système de motivation à adopter au MAE doit garantir la rémunération des agents, et s'appuyer sur une bonne exécution des mouvements diplomatiques, la responsabilisation, l'autonomie, un bon climat de travail dans les bureaux et une excellente communication.

72% des chefs (contre 28%) déclarent adopter un système de management par objectifs. Ce qui semble confirmé par les données recueillies au niveau du personnel qui déclare à 74% travailler sur la base des objectifs fixés par la hiérarchie (66% des enquêtés disent ne pas participer à la fixation de ces objectif). Cet état de chose est préjudiciable à la

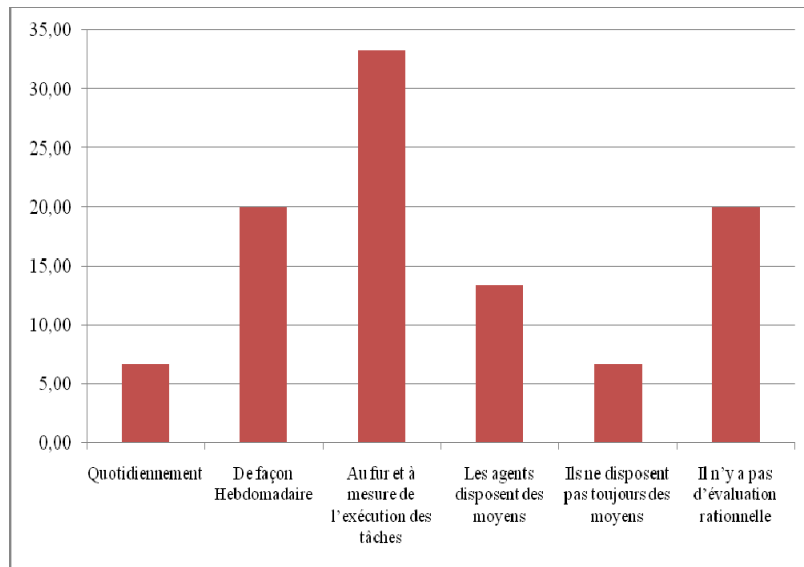
mobilisation du personnel qui ne va pas s'impliquer dans la vie du service, car le style de gestion des supérieurs hiérarchiques influe beaucoup sur le degré d'adhésion des agents à la mission et aux objectifs du Ministère. 86% des supérieurs hiérarchiques ont reconnu que leur style de gestion peut influencer sur les résultats de leurs agents, ce qui a été confirmé par les agents à travers le questionnaire, tel que l'illustre le graphe qui suit :



Graphe N°3 : Opinion du personnel sur l'influence du style de gestion des supérieurs hiérarchiques sur son implication dans le travail, et l'atteinte des objectifs assignés

De 72% des chefs expliquent que le personnel arrive à bien communiquer avec sa hiérarchie (contre 28%).

Par ailleurs 91 % des enquêtés disent ne pas être satisfaits du système d'évaluation existant au MAE (contre seulement 09%). Ceci s'explique par la caducité de la méthode par notation adoptée par la fonction publique béninoise, laquelle méthode comporte beaucoup de bien et manque d'objectivité. A la question « À quel moment se fait l'évaluation pour connaître la contribution de chacun? Sur quelle base se fait-elle (objectifs assignés, délai d'exécution des tâches)? Les agents disposent-ils des moyens nécessaires pour accomplir leurs tâches? » Ils répondent diversement tel que l'indique la figure qui suit :



Graphes N°4 : Opinions des supérieurs hiérarchiques par rapport à l'évaluation du travail et les moyens disponibles

Or 91% des travailleurs du MAE estiment ne pas disposer des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs (ce qui contredit les données recueillies chez les chefs). Nous en concluons que le système de management par objectif que les chefs estiment adopter au MAE devrait pour le moins se baser sur un nombre suffisant de moyens et d'outils.

2.1.2.2 – Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A l'analyse, les résultats des enquêtes révèlent que si les ressources humaines du MAE sont exploitées en fonction de leurs qualifications et des particularités de leur situation, elles seront motivées et décupleront leur énergie et leur implication dans le travail exécuté au MAE. Mais cela nécessite un budget pour le financement d'un plan de formation qui doit être élaboré, de même qu'un plan de carrière intégrant une application juste des mouvements diplomatiques, et une politique de GPEC.

Nous pouvons donc conclure que **L'hypothèse N°1** : Le manque de vision dans le management de la carrière des ressources humaines du MAE est dû à l'absence d'outils de gestion moderne de la carrière **est vérifiée**.

La cause réelle du problème identifié, l'élément de diagnostic peut donc s'énoncer comme suit : **Le manque de vision dans le management de la carrière des ressources**

humaines du MAE est dû à l'absence d'outils de gestion moderne de la carrière.

Les résultats de l'enquête révèlent aussi que chaque agent a besoin de meilleures conditions de travail, des primes et indemnités pour améliorer son traitement, d'autonomie, de responsabilité, de prendre des initiatives, pour ne citer que ceux-là. Chacun veut apporter sa contribution sur la base des objectifs clairement définis, à la fixation desquels il a participé et qui soient connus de tous. De ce fait **l'hypothèse N°2** établie au départ **est vérifiée.**

La cause réelle du problème identifié, l'élément de diagnostic peut s'énoncer comme suit : **La quasi absence de motivation au niveau des ressources humaines du MAE est due à la présence de plusieurs facteurs de démotivation.**

Les résultats de l'enquête nous montrent aussi que la démotivation du personnel est rendue possible à cause du style de gestion trop directif qui engendre l'iniquité, l'absence d'esprit d'équipe, de reconnaissance, de responsabilité et de délégation qui devait être valorisé par un système de communication assez fluide basé sur le respect de l'autre et la rétroactivité. Mais l'aspect de l'influence de la communication sur l'adhésion des employés a été infirmé par les résultats de notre enquête, quoique cette dernière puisse être comprise dans le style de gestion des supérieurs hiérarchiques.

Il s'ensuit que **l'hypothèse N°3** « la faible adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE est due à l'inadéquation du style de gestion et du type de communication adoptés par les supérieurs hiérarchiques » **est partiellement vérifiée.**

L'élément de diagnostic s'énonce alors comme suit : **la faible adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE est due à l'inadéquation du style de gestion adopté par les supérieurs hiérarchiques.**

2.2 – Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Il s'avère opportun de rappeler ici que notre objectif général est de contribuer à la mobilisation optimale des ressources humaines au MAE. Pour ce faire nous avons fixé des objectifs spécifiques aux problèmes spécifiques, pour lesquels les causes supposées nous ont conduit à formuler des hypothèses qui ont été presque toutes confirmées par les

enquêtes de terrain. Ceci nous a permis de retenir des éléments de diagnostic, à partir desquels nous pourrions proposer des approches de solutions et en fixer les conditions de mise en oeuvre en vue d'une mobilisation optimale des ressources humaines du MAE.

2.2.1- Approches de solutions

2.2.1.1 –Approches de solutions au problème spécifique N°1

Résoudre le problème de Manque de vision dans le management de la carrière des ressources humaines revient à :

- Faire de la formation et de la carrière des ressources humaines une préoccupation majeure, qui puisse se décliner en terme de plan de formation et de plan de carrière. Ceci permettra de fixer des bases claires et objectives à l'exécution des mouvements diplomatiques qui constituent un puissant levier de motivation du personnel des Affaires Etrangères.
- Mettre l'accent, dans le plan de formation, sur l'acquisition de nouvelles spécialités, surtout en matière de management des ressources humaines par les diplomates en général, et ceux qui ont actuellement à charge la gestion des ressources humaines du Ministère en particulier.
- Faire gérer la Direction des Ressources Humaines (DRH) en général, et la carrière des agents en particulier, par un spécialiste du domaine qui sache appliquer les méthodes modernes du management et faire passer le MAE de la gestion des « choses » au management des hommes.
- Mettre au plus tôt en place un système performant de GEPEC basé sur les plans de carrière et de formation des employés et sur un suivi rigoureux et régulier de leur carrière.
- Diviser la fonction ressources humaines incarnée par la DRH en deux : d'une part **les fonctions opérationnelles** qui concernent les tâches courantes de management (formation, promotion, affectation, sanction, mutation, etc.) qui vont continuer à être du ressort de la DRH, et d'autre part **la fonction prospective** chargée de réfléchir à moyen ou long terme et en relation étroite avec la stratégie globale de l'entreprise, sur les compétences ou la gestion des carrières, voire travailler sur différentes hypothèses d'évolution des

ressources humaines du Ministère. Cette fonction sera exercée par le Centre d'Analyse et de Prévision (CAP) prévu à l'article 72 du décret n° 2006-748 du 31 décembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Affaires Etrangères, à travers un diplomate spécialiste des ressources humaines compte tenu de la maîtrise que ce dernier devra aussi avoir de la pratique diplomatique.

2.2.1.2 – Approches de solutions aux problèmes spécifiques N°2 et 3

Les approches de solutions aux problèmes spécifiques de Quasi absence de motivation au niveau des ressources humaines, et de faible adhésion du personnel aux grandes orientations du MAE passent par :

- L'amélioration des conditions de vie et de travail des employés. Les autorités du Ministère veilleront donc à ce que les bureaux en construction respectent les impératifs ergonomiques (espace, aération, luminosité, climatisation, facilité d'accès, etc.)
- Le mouvement diplomatique est le principal facteur de motivation du personnel des affaires étrangères, après les primes et indemnités. Il s'agira donc d'y apporter le plus grand soin à travers la formalisation (prise d'un acte normatif, exemple un arrêté) et l'exécution rigoureuse et sans partie pris du roulement du personnel. Ici l'autorité de l'Etat devra se réaffirmer pour que le personnel en poste qui reçoit sa lettre de rappel, s'exécute dans les délais prescrits, avec bien sûr la diligence du Ministère des Finances qui se doit de mettre à sa disposition le billet d'avion et les frais de bagages.
- la révision du Décret 149/PC/MFAEP/MAE/MFPTAS du 20 avril 1965 portant règlement sur la rémunération, les indemnités et avantages matériels divers alloués aux agents du Ministère des Affaires Etrangères, de même que les indexes de correction.
- L'adoption par les supérieurs hiérarchiques des styles de direction « plus ouverts » qui ont un impact positif sur les comportements de mobilisation de leurs collaborateurs, à travers l'engagement affectif, la responsabilisation et le sentiment de justice. Leur leadership doit imprimer de la confiance et

de la chaleur.

Mais les solutions se sauraient s'appliquer d'elles mêmes, il faudra envisager des conditions de mise en œuvre.

2.2.2- Conditions de mise en oeuvre des solutions proposées

Elles constitueront des recommandations que nous ferons à l'endroit de l'administration du MAE (2.2.2.1) et à l'endroit du gouvernement béninois (2.2.2.2)

2.2.2.1 – Recommandations à l'endroit de l'administration du Ministère des Affaires Etrangères

Pour que la mobilisation optimale des ressources humaines du MAE soit effective, il faudra que la hiérarchie et le personnel soit en phase grâce à la mise en œuvre d'une politique de motivation efficace.

Pour ce faire les supérieurs hiérarchiques devront chercher à impliquer davantage leurs collaborateurs dans l'aventure collective que sont la vie du Ministère et l'image de la diplomatie béninoise. Ainsi ils devront recueillir l'avis des agents par rapport aux orientations stratégiques du Ministère, surtout les décisions techniques ou de gestion qui concernent leurs sphères de compétence. A cet effet la Direction par objectifs (DPO) serait un atout indéniable, car les agents doivent clairement savoir ce qui est attendu d'eux, dans quel délai, et les moyens nécessaires pour y arriver. Mais cette consultation devra s'étendre à une participation des employés à la prise de décision, même si cette dernière comporte différents degrés. A ce niveau les *cercles de qualité* pourraient être constitués. Ce sont des groupes de volontaires animés par le supérieur hiérarchique direct, qui se réunissent en vue d'apporter des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent au travail. De même il faudra que ces derniers soient plus responsabilisés dans leur travail, et qu'une grande marge d'autonomie leur soit accordée.

L'administration du MAE devra aussi améliorer la qualité de vie au travail des agents. Cela consistera à améliorer l'aménagement physique et l'ergonomie des bureaux, à équiper les agents d'outils informatiques qui soient connectés à l'Internet, à éliminer tout style de gestion autoritaire ou de gestion anémique des supérieurs hiérarchiques, pour ne citer que ceux là. Agir sur l'organisation du travail lui-même afin d'accroître l'autonomie des agents par des programmes, notamment, l'enrichissement des tâches serait un atout. De

même que l'adoption d'un style de gestion participative qui privilégie la responsabilisation de chacun. De plus les autorités qui ont à charge la diplomatie béninoise pourraient chercher, au profit de leur personnel, des bourses de formation en management des ressources humaines dans le cadre de la coopération bilatérale et multilatérale, ou des formations en GRH sur le plan national à l'ENAM. ; mais aussi et surtout encourager les agents les plus méritants, soit verbalement à l'occasion des rencontres entre le personnel et la hiérarchie (rencontres qui ne doivent pas se raréfier), soit par écrit (dans ce sens cela aurait un impact dans l'évolution de la carrière de l'agent), soit encore en remettant en jeu le mécanisme de désignation d'agent modèle du ministère, promu par la fonction publique béninoise.

En ce qui concerne spécifiquement les mouvements diplomatiques, l'on pourrait subdiviser les représentations ou postes diplomatiques et consulaires du Bénin à l'extérieur en 3 groupes différents : le premier groupe sera celui des Organisations Internationales, le second celui des ambassades et consulats dans les pays développés, et le troisième groupe sera constitué des ambassades et consulats dans les pays en voie de développement. Ainsi la politique qui sous-tendrait l'envoi en poste consistera à alterner en général le personnel dans les représentations des groupes 2 et 3, et exceptionnellement, en plus de ces deux groupes le personnel jugé compétent sur la base d'une bonne politique d'évaluation des compétences, sera envoyé dans les Organisations internationales qui constituent le premier groupe.

2.2.2.2 – Recommandations à l'endroit du gouvernement

Pour permettre la mobilisation optimale des ressources humaines du MAE, le gouvernement a aussi sa partition à jouer. Ainsi la révision de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat doit être faite, surtout en ce qui concerne le système de rémunération et de motivation des APE actuellement appliqué dans la fonction publique. Par exemple la loi 98-035 du 15 septembre 1998 modifiant et complétant cette loi, et connue sous le nom de loi sur l'avancement au mérite, pourrait faire l'objet d'une nouvelle étude (un nouveau projet de loi), avec la participation effective des partenaires sociaux.

De même l'élaboration d'un projet de loi portant statuts particuliers des corps des personnels des Affaires Etrangères pourra élever la Diplomatie au rang des grandes

priorités du Gouvernement, et par ricochet ériger le MAE au rang des Ministères d'Etat. Ceci favorisera certainement l'institution d'un régime indemnitaire spécifique au profit des agents du MAE, à l'image de leurs collègues de la magistrature.

Enfin la révision du décret 149/PC/MFAEP/MAE/MFPTAS du 20 avril 1965 portant règlement sur la rémunération, les indemnités et avantages matériels divers alloués aux agents du Ministère des Affaires Etrangères, qui ne répond plus aux exigences contemporaines, ainsi que son application immédiate seront, un atout dans la mobilisation du personnel du MAE, gage d'une diplomatie efficiente.

CONCLUSION GENERALE

La question de la mobilisation des individus au travail, loin d'être un sujet clos, continue encore de faire l'objet de recherches, aussi bien par les universitaires, que par les professionnels de la GRH. Entre la carotte et le bâton des théories du renforcement, l'enrichissement des tâches ou la gestion par objectifs, le gestionnaire a le choix parmi plusieurs méthodes pour mobiliser son personnel.

L'étude sur les conditions de mobilisation optimale des ressources humaines du Ministère des Affaires Etrangères au profit de la diplomatie béninoise, nous a permis de vérifier l'hypothèse selon laquelle la mobilisation non optimale des ressources humaines dans ce ministère, est due à l'absence d'outils de gestion stratégique de la carrière des ressources humaines, à la présence de plusieurs facteurs de démotivation au MAE, ainsi qu'au style de gestion et le type de communication inadéquat des supérieurs hiérarchiques.

Les solutions proposées pour rendre effective cette mobilisation des ressources humaines peuvent se résumer en termes d'élaboration de plans de formation et de carrière, d'implication du personnel dans les prises de décision, d'amélioration des conditions de travail, de responsabilisation et d'autonomisation du personnel (encouragement de l'initiative locale des travailleurs), de reconnaissance des mérites et de récompense des meilleurs, de travail par objectifs et d'instauration de mécanismes ouverts de communication. Mais la question de l'exécution juste et équitable des mouvements diplomatiques reste prépondérante, en ce sens qu'elle constitue l'élément central de motivation du personnel des Affaires Etrangères.

Si comme, le dit PERETTI (2003) « la différence entre l'organisation qui réussit et celle qui végète repose avant tout avantage compétitif, sur sa capacité à mobiliser pleinement tous ceux et celles qui travaillent pour elles dans le cadre de ses projets », la recherche de la performance par le personnel des Affaires Etrangères à travers sa décision de rendre plus efficace la diplomatie béninoise, passera nécessairement par sa totale adhésion aux grandes orientations du MAE.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

Barraud J., Kittel F., Moule M., (2004) : « *La fonction Ressources Humaines, Métiers, compétences et formation* », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, p.2

CAMPBELL, J.P., DUNNETTE, M.D., LAWLER, E.E. et WEICK, K.E. (1970), «*Managerial behavior, performance, and effectiveness*», New York, McGraw-Hill.

CITEAU J.P., (1997), « *Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques* », 2^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 1997, p. 34

COTE, N., BELANGER, L., JACQUES J., (1994) : « *La dimension humaine des organisations* », Edition Gaëtan Morin éditeur, p.151

HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J., WOODMAN, R., (2005) : « *Management des Organisations* », trad. de l'américain par Michèle Truchan-Saporta, Nouveaux Horizons, p.163

KANFER, R. (1990), «*Motivation theory and industrial and organizational psychology*» , in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p.75-170.

MONTSERRAT, X., (2004) : « *Comment motiver : viser la performance pour renforcer la motivation* », Editions d'Organisation, 2004, p.15-71

PERETTI, J.M., (2003), « *Ressources humaines* », 8^{ème} édition, Vuibert, Paris, p.25

II - PERIODIQUES

AJILOLA, E., « *How to motivate Nigerian Workers?*» (*Comment motiver les travailleurs nigériens?*), *Cahiers Africains d'Administration Publique, l'Evaluation des employés et des performances dans les fonctions publiques africaines*, CAFRAD, N°42, p. 12

MASSOUGBODJI, F., (2007) : « *comment motiver sans argent ?* », *Initiatives*, N°67 spécial DEM, p.12.

TOULOUSE, J.M. et POUPART, R. (1976), « *La jungle des théories de la motivation au travail* », *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, vol.1, n°1, p.54-59

TREMBLAY, M., (2002) : « *Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe* », *Effectif*, vol. 5, n° 5, p.18-25.

WILS, T., C. LABELLE, G. GUÉRIN et M. TREMBLAY (2002) : « *Qu'est-ce que la 'mobilisation' des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources*

humaines ». *Revue internationale de gestion*, vol. 32, n° 2, p.31

WILS, T., LABELLE C., (2004) : « **Faut-il se soucier de ses professionnels pour les mobiliser ? Une réanalyse de données** », *RELATIONS INDUSTRIELLES / INDUSTRIAL RELATIONS*, VOL. 59, No 4, p.712.

III- MEMOIRES

ABDOU KARIMOU Machoud, (2002) : **Alternative au salaire pour une motivation opérationnelle des agents publics**, UAC- ENAM, cycle II, p.22

GOUTONDJI Pamphile Comlan, (2000) : **La problématique de la gestion des ressources humaines au Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération**, Institut Supérieure de Technologie (IST), 3eme cycle, p.52

MADODE Geneviève Liliane, (2005) : **La mobilisation des ressources humaines à la Loterie Nationale du Bénin : enjeux, réalités et perspectives**, UAC- ENAM, cycle I, p.34

VOGLOZIN Abriel, (2002) : **La mobilisation des ressources humaines à l'OPT : enjeux, réalités et perspectives**, UAC- ENAM, cycle I, p 8-20

IV- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Arrêté N° 978 AF-ETR du 05 juillet 1961 portant organisation du Ministère des Affaires Etrangères.
- Arrêté N° 004/MAE/DC/SGM/DRH/DAJDH du 20 février 2007 portant ses attributions, organisation et fonctionnement, la Direction des Ressources Humaines.
- Décret N° 149/PC/MFAEP/MAE/MFPTAS du 20 avril 1965 portant règlement sur la rémunération des indemnités et avantages matériels divers alloués aux agents du Ministère des Affaires Etrangères.
- Décret N° 75-226 du 18 septembre 1975 portant attribution et organisation du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération.
- Décret N° 98-190 du 11 mai 1990 portant Statuts particuliers des corps des personnels des Affaires Etrangères et de la Coopération.
- Décret N° 2006-748 du 31 décembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Affaires Etrangères.

-
- Loi N° 86- 013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat

V- COMMUNICATIONS

- AHOUANSON C., (1990) : « **Gestion des ressources humaines et affaires administratives** », Actes du séminaire sur la politique extérieure et la diplomatie du Bénin à l'heure du Renouveau Démocratique (Cotonou du 20 au 23 avril 1990), Mimographe, Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération.
- HOUNTON J.L., (1990) : « **Quelle diplomatie pour le Bénin face au défi de la mondialisation ?** », Communication au séminaire sur la diplomatie béninoise face au défi de la mondialisation (Cotonou du 17 au 20 septembre 1990), Mimographe, Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération.
- KPAKPO A. J.C., (1998) : **Communication au séminaire sur l'évaluation de la diplomatie béninoise sous le renouveau démocratique** (Cotonou du 05 au 08 août 1998), Mimographe, Ministère des Affaires Etrangères.
- SAGBO C., (1990) : « **Bilan critique de la politique extérieure et de l'action diplomatique du Bénin depuis 1990** », Communication au séminaire sur l'évaluation de la diplomatie béninoise sous le Renouveau Démocratique (Cotonou du 05 au 08 août 1990), Mimographe, Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération.

VI- DOCUMENTS TIRES SUR INTERNET

BEKKALI, R. (2005) : « **La Mobilisation. des. Ressources Humaines** », www.sante.gov.ma/Leministre/urgence/La%20Mobilisation%20des%20RH.pdf

ROUSSEL, P. (2000) : « **La motivation au travail : concept et théories** », www.univ-tlse1.fr/lirhe/publications/notes/326-00.pdf



ANNEXES

Annexe 1 : Récapitulatif du personnel en service au Ministère des Affaires Etrangères par catégorie et par corps.

Annexe 2 : Liste des Ambassades et Consulats du Bénin à l'extérieur.

Annexe 3 : Guide d'entretien avec le Chef Service Ressources Humaines du Ministère des Affaires Etrangères (MAE).

Annexe 4 : Guide d'entretien avec les Chefs en charge des Ressources Humaines du Ministère des Affaires Etrangères (MAE).

Annexe 5 : Questionnaire pour le personnel du Ministère des Affaires Etrangères (MAE).

Annexe 6 : Résultats issus du dépouillement des données recueillies.

Annexe 1 : Récapitulatif du personnel en service au Ministère des Affaires Etrangères

CATEGORIES		CORPS	EFFECTIFS
A	DIPLOMATES	PAEM IPL	125
		PAESCON	12
		PAEATT	47
		PAEINT	6
	NON DIPLOMATES	ADMINISTRATEURS	8
		CHERCHEURS	4
		CRYPTOLOGUES	8
		REDACTEURS	1
		PROFESSEURS CERTIFIES	2
		PACATT	15
		PROFESSEURS ADJOINTS	2
		INGENIEURS	2
		ATTACHES DES SERVICES FINANCIERS	3
		ELEVES ATTACHES DES SERVICES FINANCIERS	2
		ELEVES ATTACHES DES SERVICES ADMINISTRATIFS	2
		TECHNICIEN SUPERIEUR DE LA STATISTIQUE	1
		ANALYSTE PROGRAMMEUR	1
TSAC	3		
B	DIPLOMATES	PAESA	36
	NON DIPLOMATES	ENSEIGNANTS	2
		PACSA	8
		TAC	1
		CONTROLEURS DES SERVICES FINANCIERS	4
		ADJOINTS TECHNICIENS CHIFFREURS	5
C	DIPLOMATES	CHANCELIER	31
		COMMIS DE CHANCELLERIE	
	NON DIPLOMATES	ASSISTANTS DES SERVICES FINANCIERS	4
		ASSISTANTS TECHNICIENS CHIFFREURS	1
		SASA	14
D	NON DIPLOMATES	OPERATEURS DE SAISIE	17
		PREPOSES DES SERVICES ADMINISTRATIFS	61
		ASSISTANTS DES SERVICES INFORMATIQUES	4
E	NON DIPLOMATES	CONDUCTEURS DE VEHICULES ADMINISTRATIFS	29
		AGENTS D'ENTRETIEN ET DE SERVICES	10
TOTAL			471

SOURCE : Service des ressources humaines du MAE

Légende :

PAEM IPL = Personnel Affaires Etrangères Ministre Plénipotentiaire

PAESCON = Personnel Affaires Etrangères Secrétaires et Conseillers

PAEATT = Personnel Affaires Etrangères Attachés

PAEINT = Personnel Affaires Etrangères Interprètes

PAESA = Personnel Affaires Etrangères Secrétaires Adjointes

PACATT = Personnel Administratif Commun Attaché

PACSA = Personnel Administratif Commun Secrétaire Administratif

TAC = Techniciens Supérieurs de l'Action Culturelle

SASA = Secrétaires Adjointes des Services Administratifs

TSAC = Techniciens Supérieurs de l'Action Culturelle

Annexe 2 : Liste des Ambassades et consulats du Bénin à l'extérieur

1. Ambassade du Bénin à Abidjan ;
2. Ambassade du Bénin à Abuja ;
3. Ambassade du Bénin à Accra ;
4. Ambassade du Bénin à Addis-Abeba ;
5. Ambassade du Bénin à Kinshasa ;
6. Ambassade du Bénin à Lagos ;
7. Ambassade du Bénin à Libreville ;
8. Ambassade du Bénin à Niamey ;
9. Ambassade du Bénin à Pretoria ;
10. Ambassade du Bénin à Rabat ;
11. Ambassade du Bénin à Tripoli ;
12. Consulat Général du Bénin à Lagos ;
13. Ambassade du Bénin au Brésil ;
14. Ambassade du Bénin à La Havane ;
15. Ambassade du Bénin à Ottawa ;
16. Ambassade du Bénin à Washington ;
17. Mission Permanente du Bénin auprès des Nations Unies à New York ;
18. Ambassade du Bénin à Abu-Dhabi ;
19. Ambassade du Bénin à Beijing ;
20. Consulat du Bénin à Djeddah ;
21. Ambassade du Bénin à Moscou ;
22. Ambassade du Bénin à Riyad ;
23. Ambassade du Bénin à Tokyo ;
24. Ambassade du Bénin à Berlin ;
25. Ambassade du Bénin à Bruxelles ;
26. Ambassade du Bénin à Copenhague ;
27. Ambassade du Bénin à Paris ;
28. Ambassade du Bénin au Koweït.
29. Consulat Général du Bénin à Paris ;
30. Délégation du Bénin auprès de l'UNESCO.

**Annexe 3 : Guide d'entretien avec le Chef Service Ressources Humaines du
Ministère des Affaires Etrangères (MAE)**

Dans le cadre de notre formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de magistrature (ENAM), nous entreprenons des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur « le système de mobilisation des ressources humaines au Ministère des Affaires Etrangères »

Nous vous prions de bien vouloir nous recevoir et de nous accorder un entretien de quelques minutes.

1. Existe t-il dans votre Ministère une politique ou un système de motivation?
Oui Non
2. Pensez-vous que le personnel en est satisfait? Oui Non
3. Si oui est-elle formelle ou informelle? Formel Informelle
4. Quels sont, d'après-vous, les facteurs qui motivent le personnel que vous gérez ?
(veuillez hiérarchiser SVP en numérotant à partir de 1)
Rémunération Responsabilisation Promotion
Contraintes Autonomie Communication
Considération Sécurité Formation
Augmentation des Salaires Primes et indemnités Aucun
Autre (Préciser).....
5. Nous avons pris connaissance de la manière dont la formation se fait chez vous.
Cette manière répond-t-elle à vos attentes? Sinon que suggérez-vous pour son
amélioration?
6. Le personnel arrive-t-il à communiquer facilement avec la hiérarchie?

7. Les rapports entre les chefs et les agents peuvent-ils permettre de dire que les agents ont confiance en leurs chefs?
8. Prenez- vous en compte leurs sentiments? Oui Non
9. Si Oui, comment ?.....
.....
10. Adoptez-vous un système de management par objectif? Oui Non
11. Si oui les employés atteignent-ils de façon globale les objectifs assignés?
12. A quel moment se fait l'évaluation pour connaître la contribution de chacun? Sur quelle base se fait-elle (objectifs assignés, délai d'exécution des tâches)? les agents disposent-ils des moyens nécessaires pour accomplir leurs taches?
13. Vos agents connaissent-ils la mission du Ministère et les objectifs assignés à votre Service ? Si Oui comment y adhèrent-ils selon vous?
14. Pensez vous que le style de gestion puisse influencer sur les résultats de vos agents?

**Annexe 4 : Guide d'entretien avec les Chefs en charge des Ressources Humaines
du Ministère des Affaires Etrangères (MAE)**

Groupe cible : Directeurs et Chefs services

Dans le cadre de notre formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de magistrature (ENAM), nous entreprenons des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur **« le système de mobilisation des ressources humaines au Ministère chargé des Affaires Etrangères »**.

Ce travail ne pouvant se faire sans votre appréciable contribution, nous vous prions de bien vouloir nous recevoir et de nous accorder un entretien de quelques minutes.

1. Existe t-il dans votre Direction une politique ou un système de motivation?

Oui

Non

2 Pensez-vous que le personnel en est satisfait?

Oui

Non

3 Si oui est-elle formelle ou informelle?

Formel

Informelle

4 Quels sont, d'après-vous, les facteurs qui motivent le personnel dont vous avez la charge? (veuillez hiérarchiser SVP en numérotant à partir de 1)

Rémunération

Responsabilisation

Promotion

Contrainte

Autonomie

Communication

Considération

Sécurité

Formation

Augmentation des Salaires Primes et indemnités Aucun

Autre (Préciser).....

5 Nous avons pris connaissance de la manière dont la formation se fait chez vous. Cette manière répond-t-elle à vos attentes? Sinon que suggérez-vous pour son amélioration?

- 6 Le personnel arrive-t-il à communiquer facilement avec la hiérarchie?
- 7 Les rapports entre les chefs et les agents peuvent-ils permettre de dire que les agents ont confiance en leurs chefs?
- 8 Prenez- vous en compte leurs sentiments? Oui Non
- 9 Si Oui, comment ?.....
- 10 Adoptez-vous un système de management par objectif? Oui Non
- 11 Les employés atteignent-ils de façon globale les objectifs assignés?
- 12 A quel moment se fait l'évaluation pour connaître la contribution de chacun? Sur quelle base se fait-elle (objectifs assignés, délai d'exécution des tâches)? Les agents disposent-ils des moyens nécessaires pour accomplir leurs tâches?
- 13 Vos agents connaissent-ils la mission du Ministère et les objectifs assignés à votre Direction? Si Oui comment y adhèrent-ils selon vous?
- 14 Pensez vous que le style de gestion puisse influencer sur les résultats de vos agents?

**Annexe 5 : Questionnaire pour le personnel du Ministère des Affaires Etrangères
(MAE)**

Groupe cible : Personnel du Ministère (Toutes catégories)

Dans le cadre de notre formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous entreprenons des recherches pour la rédaction d'un mémoire sur **« le système de mobilisation des ressources humaines au Ministère des Affaires Etrangères »**

Ce travail ne pouvant se faire sans votre appréciable contribution, nous vous prions de bien vouloir répondre au présent questionnaire.

0- Quel emploi occupez-vous ? -----

Etes- vous ? APE ACE Bénévole ou Occasionnel

2. A quelle catégorie professionnelle appartenez-vous? A B C D

3 Vous sentez-vous motivé (e) dans l'exercice de votre profession? Oui Non

4 Si oui quels sont les facteurs qui vous motivent ? (listing à cocher par ordre d'importance des facteurs)

Le seul fait de travailler au Ministère des Affaires Etrangères

Les conditions de travail

Le degré de responsabilisation dont vous bénéficiez de votre hiérarchie

Le climat de travail (l'ambiance qui règne dans votre service/direction)

La rémunération (Traitement, primes et indemnités diverses)

L'autonomie dont vous jouissez dans l'exécution de votre travail

- Le degré et le style de Communication
- La considération que vous apporte votre supérieur hiérarchique
- Le sentiment de Sécurité que vous procure votre emploi
- Les formations continues (recyclage)
- Autre (Préciser) -----

5. Si Non quels sont les facteurs qui vous découragent/démotivent?

6 Pensez-vous que votre rémunération convient au travail que vous faites ?

Oui

Non

7 Pensez-vous être moins payés que ceux qui exercent les mêmes activités que vous, ou qui ont les mêmes qualifications que vous (même catégorie professionnelle, même grade, même échelon) et qui sont dans les autres Ministères du Bénin?

Oui

Non

8 Si Oui Comment expliquez-vous ce fait? -----

Annexe 6 : Résultats issus du dépouillement des données recueillies

I- Entretiens avec les Chefs en charge des Ressources Humaines

EFFECTIF TOTAL : 7 CATEGORIE A			
Question n°1 : Existe t-il dans votre Ministère une politique ou un système de motivation?			
Libellés		Nombre d'observations	Fréquence
OUI		2	29%
NON		5	71%
Question n°2 : Pensez-vous que le personnel en est satisfait?			
Libellés		Nombre d'observations	Fréquence
OUI		1	14%
NON		2	28%
N'a pas répondu		4	58%
Question n°3 : Si oui est-elle formelle ou informelle?			
Libellés		Nombre d'observations	Fréquence
Formel		0	0%
Informel		2	28%
N'a pas répondu		5	72%
Question n°4 : Quels sont, d'après-vous, les facteurs qui motivent le personnel que vous gérez ?			
Modalités		Nombre d'observations	Fréquence
Rémunération		6	86%
Primes et indemnités		5	72%
Considération		5	72%
Responsabilisation		4	57%
Autonomie		4	57%
Sécurité		4	57%
Communication		4	57%
Promotion		2	28%
Formation		2	28%
Augmentation des Salaires		1	14%
Contraintes		0	00%
Aucun		0	00%
Autres		0	00%

Question n°5 : Nous avons pris connaissance de la manière dont la formation se fait chez vous. Cette manière répond-t-elle à vos attentes? Sinon que suggérez-vous pour son amélioration?		
Libellés	Nombre d'observations	Fréquence
OUI	2	28%
NON	5	72%
<u>Suggestions:</u> - Catalogue et programme des formations	2	28%
- Un budget de formation	3	43%
- Un plan de formation	2	28%
Question n°6 : Le personnel arrive-t-il à communiquer facilement avec la hiérarchie?		
Libellés	Nombre d'observations	Fréquence
OUI	5	72%
NON	2	28%
Question n°7 : Les rapports entre les chefs et les agents peuvent-ils permettre de dire que les agents ont confiance en leurs chefs?		
Libellés	Nombre d'observations	Fréquence
OUI	3	43%
NON	2	28%
PARFOIS	2	28%
Question n°8 : Prenez- vous en compte leurs sentiments?		
Libellés	Nombre d'observations	Fréquence
OUI	6	86%
NON	1	14%
Question n°9 : Si Oui, comment ?		
Modalités	Nombre d'observations	Fréquence
En m'intéressant à eux et à leurs problèmes	5	83%
En prenant en compte leurs avis sur les sujets importants	3	50%
Dans la mesure du possible	2	33%
Question n°10 : Adoptez vous un système de management par objectif?		
Libellés	Nombre d'observations	Fréquence
OUI	5	72%
NON	2	28%

Question n°11 : Si oui les employés atteignent-ils de façon globale les objectifs assignés?		
OUI	4	80%
NON	1	20%
Question n°12 : À quel moment se fait l'évaluation pour connaître la contribution de chacun? Sur quelle base se fait-elle (objectifs assignés, délai d'exécution des tâches)? les agents disposent-ils des moyens nécessaires pour accomplir leurs tâches?		
Modalités	Nombre d'observations	Fréquence
Quotidiennement	1	14%
De façon Hebdomadaire	3	43%
Au fur et à mesure de l'exécution des tâches	5	72%
Les agents disposent des moyens	2	28%
Ils ne disposent pas toujours des moyens	1	14%
Il n'y a pas d'évaluation rationnelle	3	43%
Question n°13 : Les agents connaissent-ils la mission du Ministère et les objectifs assignés à votre Service ? Si Oui comment y adhèrent-ils selon vous?		
OUI	5	72%
NON	2	28%
Les objectifs sont élaborés par les agents eux mêmes	2	40%
Par la simple exécution des tâches qui leur incombent	3	60%
Question n°14 : Pensez-vous que le style de gestion puisse influencer sur les résultats de vos agents?		
OUI	6	86%
NON	1	14%

II - Questionnaires du personnel

EFFECTIF TOTAL : 65, soit APE (46) ACE (07) Occasionnels (09) Bénévoles (03)		
Question n°1 : A quelle catégorie professionnelle appartenez-vous?		
<i>Nombres de réponses : 65</i>		
Catégories	Nombre d'observations	Fréquence
A	29	45%
B	19	29%
C	14	22%
D	3	4%
Question n°2 : Vous sentez-vous motivé (e) dans l'exercice de votre profession?		
<i>Nombres de réponses : 65</i>		
Libellés	Nombre d'observations	Fréquence
OUI	27	42%
NON	38	58%
Question n°3 : Si oui quels sont les facteurs qui vous motivent ? (listing à cocher par ordre d'importance des facteurs)		
<i>Nombres de réponses : 27</i>		
Modalités	Nombre d'observations	Fréquence
Degré de responsabilisation, autonomie	29	107%
Rémunération, sentiment de sécurité	24	89%
Considération, fait de travailler au MAE, mouvements diplomatiques	23	85%
Climat de travail	15	56%
Degré et style de communication	12	44%
Conditions de travail	07	26%
Formation continue	06	22%
Question n°4 : Si Non quels sont les facteurs qui vous découragent/démotivent?		
<i>Nombres de réponses : 40</i>		
Modalités	Nombre d'observations	Fréquence
Absence de primes et indemnités, mauvaise rémunération	24	60%
Conditions de travail médiocres (moyens de travail et de déplacement)	23	58%
Manque de formation continue (plan de formation)	12	30%
Mauvais style de management (favoritisme, discrimination, absence de décoration, de récompense et de félicitation)	11	28%
Manque de considération (non reconnaissance du mérite et des compétences)	11	28%

Responsabilisation insuffisante, Absence d'autonomie	05	13%	
Absence de plan de carrière	03	08%	
Mouvements diplomatique mal exécutés	03	08%	
Absence de cadres de concertation et d'évaluation	02	05%	
Non paiement des heures supplémentaires	02	05%	
Question n°5 : Pensez-vous que votre rémunération convient au travail que vous faites ?			
<i>Nombres de réponses : 65</i>			
Libellés	Nombre d'observations	Fréquence	
OUI	03	05%	
NON	62	95%	
Question n°6 : Pensez-vous être moins payés que ceux qui exercent les mêmes activités que vous, ou qui ont les mêmes qualifications que vous (même catégorie professionnelle, même grade, même échelon) et qui sont dans les autres Ministères du Bénin?			
<i>Nombres de réponses : 65</i>			
Libellés	Nombre d'observations	Fréquence	
OUI	57	88%	
NON	08	12%	
Question n°7 : Oui Comment expliquez vous ce fait?			
<i>Nombres de réponses : 45</i>			
Modalités	Nombre d'observations	Fréquence	
Absence de primes et indemnités	37	82%	
Autres (volonté politique, mauvaise organisation de l'Etat, mauvaise foi des autorités)	14	31%	
Question n°8 : Travaillez vous sur la base des objectifs que vous fixent vos supérieurs hiérarchiques ou participez-vous à la fixation de ses objectifs?			
<i>Nombres de réponses : 65</i>			
Je travaille sur la base des objectifs fixés	OUI	48	74%
	NON	17	26%
Je participe à la fixation de ces objectifs	OUI	22	34%
	NON	43	66%
Question n°9 : Disposez-vous des moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs?			
<i>Nombres de réponses : 65</i>			
Libellés	Nombre d'observations	Fréquence	
OUI	06	09%	
NON	59	91%	
Question n°10: Le style de gestion de votre supérieur hiérarchique influe t-il sur votre implication dans le travail, et l'atteinte des objectifs assignés à votre Direction?			

<i>Nombres de réponses : 65</i>		
Libellés	Nombre d'observations	Fréquence
OUI	49	75%
NON	16	25%
Question n°11: Pensez-vous que votre supérieur hiérarchique nourrit de l'intérêt pour ses collaborateurs?		
<i>Nombres de réponses : 65</i>		
Libellés	Nombre d'observations	Fréquence
OUI	23	35%
NON	42	65%
Question n°12: Si Oui comment se manifeste-t-il?		
<i>Nombres de réponses : 24</i>		
Modalités	Nombre d'observations	Fréquence
Bon climat de travail et travail en équipe	09	38%
Juste appréciation des efforts, félicitation	02	17%
Suivi des objectifs fixés et du travail confié	04	17%
Responsabilisation et autonomie	03	12%
Consultation et prise en compte des remarques des collaborateurs	03	12%
Développement personnel des collaborateurs	03	12%
Feed back dans la communication	01	04%
Prise en compte de l'aspect social des travailleurs	01	04%
Question n°13: Etes-vous satisfait (e) du système d'évaluation (de notation) de la Fonction Publique?		
<i>Nombres de réponses : 65</i>		
Libellés	Nombre d'observations	Fréquence
OUI	12	18%
NON	53	82%
Question n°14 : Vos rapports avec votre hiérarchie sont-ils de nature à adhérer votre confiance et votre implication dans le service?		
<i>Nombres de réponses : 65</i>		
Libellés	Nombre d'observations	Fréquence
OUI	39	60%
NON	26	40%

TABLES DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY :	i
DECLARATION D'ENGAGEMENT :	ii
DEDICACES :	iii
REMERCIEMENTS :	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS :	v
LISTE DES TABLEAUX :	vi
LISTE DES FIGURES :	vii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE :	viii
RESUME :	ix
SOMMAIRE :	x
INTRODUCTION :	1
CHAPITRE PREMIER : DE LA RESTITUTION DES MECANISMES DE FONCTIONNEMENT AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
1 : CADRE PHYSICO-INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET ETAT DES LIEUX DE BASE	5
1.1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude	5
1.1.1- Le Ministère des Affaires Etrangères	5
1.1.1.1- Mission et attribution	6
1.1.1.2- organisation et fonctionnement.....	7
1.1.2 : La Direction des Ressources Humaines	10
1.1.2.1 : Evolution dans le temps de la structure en charge du personnel.....	11
1.1.2.2 : Situation actuelle	14
1.2 : Etat des lieux de base	16
1.2.1 : Restitution des observations de stage	16
1.2.2 : Inventaire des éléments de l'état des lieux	24
2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	26
2.1 : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet	26
2.1.1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	26
2.1.2 : Identification de la problématique et formulation du sujet	28
2.2 : Spécification de la problématique retenue et vision globale de résolution	29
2.2.1 : Spécification de la problématique de l'étude	29
2.2.2 : Vision globale de résolution	30
CHAPITRE SECOND : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX RECOMMANDATIONS POUR UNE MOBILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES HUMAINES AU PROFIT DE LA DIPLOMATIE BENINOISE	32
1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	33
1.1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature	33
1.1.1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses	33
1.1.1.1- Fixation des objectifs	33
1.1.1.2- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution	34
1.1.2 : Revue de littérature	37
1.1.2.1 - Exposé des contributions antérieures relatives au problème général	37
1.1.2.2 – Exposé des contributions antérieures relatives aux problèmes spécifiques.....	39

1.2 : Choix de la méthodologie : Approche théorique et empirique	50
1.2.1 : Approche théorique	50
1.2.1.1 : Approche théorique liée au problème spécifique N°1	50
1.2.1.2 : Approche théorique liée aux problèmes spécifiques N°2 et 3	51
1.2.2 : Approche empirique	51
1.2.2.1 : La collecte des données.....	51
1.2.2.2 : L'analyse des données	52
2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS POUR UNE MOBILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES HUMAINES AU PROFIT DE LA DIPLOMATIE BENINOISE	53
2.1 : Enquêtes et vérification des hypothèses	53
2.1.1 : Réalisation des enquêtes, difficultés rencontrées et limites des données	53
2.1.1.1- Réalisation des enquêtes	53
2.1.1.2- Difficultés rencontrées et limites des données	54
2.1.2 : Analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses	54
2.1.2.1- Présentation et analyse des résultats de l'enquête	54
2.1.2.2- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	58
2.2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	59
2.2.1 : Approches de solutions	60
2.2.1.1- Approches de solutions au problème N°1	60
2.2.1.2- Approches de solutions aux problèmes N°2 et 3	61
2.2.2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées	62
2.2.2.1- Recommandations à l'endroit de l'administration du MAE	62
2.2.2.2- Recommandations à l'endroit du gouvernement	63
CONCLUSION GENERALE.....	65
BIBLIOGRAPHIE :	67
ANNEXES :	