

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(ENAM)



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DU CYCLE II
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

OPTION :

MANAGEMENT

FILIERE :

GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES

3^{ème} PROMOTION : 2005-2007

ANNEE ACADEMIQUE : 2006-2007

CONTRIBUTION POUR UNE GESTION
PERFORMANTE DU PERSONNEL DE
LA DIRECTION DE L'EXECUTION
DU BUDGET

REALISE ET SOUTENU PAR

Isabelle H. NADJO épouse da SILVA

SOUS LA DIRECTION DE :

MAITRE DE STAGE

Isaïe ZEKPA
Administrateur des Finances
et Trésor en service à la DGB

DIRECTEUR DE MEMOIRE

Gérard AGBOTA
Enseignant à l'ENAM

Juillet 2007

INTRODUCTION GENERALE

Dans un monde en plein essor technologique, économique, sociologique et démocratique, les organisations qui émergent sont celles qui savent impliquer la seule ressource déterminante : les hommes. La gestion des hommes occupe de plus en plus une place de choix au fur et à mesure que l'on perçoit que la vraie richesse d'une organisation, ce sont les hommes et les femmes qui y travaillent ;

Prôner un meilleur rendement consiste à mettre ensemble les compétences et la motivation des salariés en vue d'atteindre les objectifs qui sont fixés à l'organisation.

Dans les administrations privées comme publiques, les nombreux défis à relever obligent les dirigeants à adopter de nouvelles de nouvelles logiques et pratiques de gestion des ressources humaines.

Tant il est vrai que la ressource humaine est un capital immatériel et valorisable, elle est la première richesse de l'organisation, elle contribue à augmenter la compétitivité de cette dernière, seule garante de sa pérennité et de sa croissance. Ceci impose aux dirigeants de posséder une vision dynamique et prospective des métiers et des compétences à l'intérieur de l'organisation.

Dans cet ordre d'idées, pour nous permettre de lier la théorie à la pratique, nous avons choisi comme cadre de stage la Direction Générale du Budget.

Au cours de notre stage dans cette structure administrative, nous avons enregistré des dysfonctionnements qui pourraient constituer un véritable handicap

à l'atteinte des objectifs que se sont fixés les hommes en charge de la faire fonctionner.

Face à ces dysfonctionnements, l'observateur de la vie institutionnelle et administrative du pays est en droit de se demander ce qui est en est la cause.

C'est pourquoi, nous nous proposons de réfléchir sur le fonctionnement de la Direction Générale du Budget à travers le thème : « **Contribution pour une gestion performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget (DEB).** »

Nos recherches dans ce sens s'articuleront autour de deux (02) chapitres :

- le premier chapitre sera consacré aux observations de stage et à la problématique de la gestion performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget ;
- dans le second chapitre, nous allons procéder à la vérification des hypothèses afin d'établir le diagnostic des problèmes spécifiques rencontrés pour proposer des solutions.

CHAPITRE PREMIER

**CADRE DE L'ETUDE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE
LA GESTION PERFORMANTE DU PERSONNEL DE LA
DIRECTION DE L'EXECUTION DU BUDGET (DEB).**

Dans ce premier chapitre, après une présentation de la Direction Générale du Budget, nous aborderons les observations de stage afin de faire l'inventaire des problèmes identifiés et proposerons une vision globale de la problématique retenue.

Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage

La présente section sera consacrée à la présentation de la Direction Générale du Budget et nous permettra de nous imprégner des réalités de cette direction. Ce qui nous amènera à découvrir ses forces et ses faiblesses.

Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude

Cette partie abordera la présentation du cadre général de la direction et sa structure organisationnelle.

A/ - Cadre réglementaire et missions

A l'instar de la plupart des Etats africains francophones, le Bénin a hérité de la métropole des textes et réglementations fixant la base des principes budgétaires.

En effet, la loi organique du 26 septembre 1986 qui s'inspire de l'ordonnance française de 1959 reprend expressément les termes fondamentaux du décret de 1956, notamment les principes modernes du droit budgétaire à savoir l'insertion du budget dans le contexte économique et social.

Elle vient en effet combler le vide juridique qui a jusque là caractérisé les finances publiques depuis l'indépendance du Bénin et met définitivement un

terme à l'application du vieux décret colonial du 30 décembre 1912 portant régimes forcés des territoires d'outre-mer.

Comme la loi organique de 1959, elle fait également accompagner les lois de finances définissant ainsi l'équilibre financier et économique, les résultats connus et les perspectives d'avenir. Elle l'a fait aussi accompagner d'annexes explicatives et d'annexes générales.

Conformément au décret n° 2006-619 du 10 novembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère Délégué Chargé du Budget auprès du Ministère des Finances et précisément en son article 34, la Direction Générale du Budget est l'une des directions techniques dudit ministère. Néanmoins, elle reste rattachée au Ministère des Finances.

Selon le décret sus évoqué et en son article 35, la Direction Générale du Budget est chargée de :

- élaborer les lois des finances, les dépenses non réparties du Budget Général de l'Etat ;
- suivre l'exécution des dépenses du Budget Général de l'Etat et des Budgets-Programmes à travers le Système Intégré de Gestion des finances publiques ;
- assurer l'application du code des pensions ;
- intégrer au Budget Général de l'Etat les Projets-Programmes inscrits au Programme d'Investissement Public en collaboration avec les ministères sectoriels ;

-
- apporter une assistance technique aux autres ministères et institutions dans l'élaboration de leurs budgets programmes ;
 - élaborer le compte administratif du BUDGET Général de l'Etat en dépenses.

Mais il convient malheureusement de noter que ce texte souffre de l'absence d'un arrêté d'application.

B/ Structures et fonctionnement

La Direction Générale du Budget dans l'accomplissement des tâches qui lui sont assignées dispose de cinq (05) directions opérationnelles ayant en leur sein des services, des divisions et des sections. Il s'agit :

- la Direction de la Préparation du Budget (DPB) ;
- la Direction de l'Exécution du Budget (DEB) ;
- la Direction des Dépenses en Capital (DDC) ;
- la Direction des Pensions et Rentes Viagères (DPRV) ;
- la Direction de la Gestion des Ressources (DGR)

En plus de toutes ces directions opérationnelles, le Directeur Général du Budget dispose d'un secrétariat particulier. Il lui est en outre rattaché :

- le Service Informatique ;
- la Coordination de la Réforme Budgétaire ;
- l'Equipe Technique d'Appui à la Réforme Budgétaire ;
- le Centre de Formation Professionnelle du personnel des finances

Le Directeur Général du Budget est aussi assisté d'un adjoint qui le supplée dans ses attributions.

Il convient enfin de préciser qu'à défaut d'aborder toutes les directions opérationnelles de la Direction Générale du Budget, nous allons circonscrire notre recherche au niveau d'une direction opérationnelle qui est celle de l'Exécution du Budget où nous avons effectué une partie de notre stage.

Il s'agira de présenter d'abord la structure opérationnelle de la Direction de l'Exécution du Budget et ensuite faire cas de ses missions et de son fonctionnement.

Paragraphe 2 : Inventaire de l'Etat des lieux sur les activités de la Direction de l'Exécution du Budget

La restitution de l'état des lieux sur les activités de la Direction de l'Exécution du Budget nous permettra d'identifier les forces et faiblesses de l'institution, les menaces et les opportunités de manière à déterminer les problèmes qui nous conduiront au ciblage de la problématique de l'étude ;

A- Missions

Les principales missions assignées à la Direction de l'Exécution du Budget se résument essentiellement aux termes de l'article 7 de l'arrêté n° 100/MFE/CD/SGM du 18 février 2000 et sont :

- l'engagement et la liquidation des dépenses d'équipement et d'investissement ainsi que des dépenses non réparties entre les institutions de l'Etat et les ministères ;
- la liquidation des rappels des soldes et accessoires des Agents Permanents de l'Etat
- l'ordonnancement de toutes les dépenses du budget général de l'Etat.

Elle s'occupe également de la création des régies et de la nomination des régisseurs pour les caisses spéciales d'avances de dépenses de fonctionnement.

Le décret 2006-619 du 19 novembre 2006 a le mérite d'avoir confié de nouvelles attributions à la Direction de l'Exécution du Budget entre autres :

- procéder à la nomination des agents comptables intérimaires pour les organismes publics dotés d'autonomie financière ;
- suivre et prendre en compte toutes les modifications affectant la paie des Agents Permanents de l'Etat ;
- élaborer et centraliser le compte administratif ;
- assurer la tenue du fichier des Agents de l'Etat.

B- Structures et fonctionnement

L'examen de la structure organisationnelle de la Direction de l'Exécution du Budget permettra de cerner les différents problèmes qui freinent l'amélioration du rendement.

Du point de vue organisation, la Direction de l'Exécution du Budget comprend :

- le Secrétariat Administratif (SA)
- le Service des Dépenses Courantes Réparties (SDCR)
- le Service des Dépenses Courantes Non Réparties (SDCNR)
- le Service de l'Ordonnancement et de la Comptabilité Administrative (SOCA)

La Direction de l'Exécution du Budget a un organigramme bien défini à partir duquel nous devrions faire un état des lieux et le fonctionnement des différents services. Cette direction comprend un effectif de quatre vingt deux (82) Agents Permanents de l'Etat.

1- Le secrétariat administratif (SA)

Il dépend du secrétariat administratif central de la Direction Générale du Budget qui est chargé de l'enregistrement, de la ventilation et de l'acheminement du courrier ordinaire. Le secrétariat central est le guichet unique de la Direction Générale du Budget. Le Secrétariat administratif central représente la seule porte d'entrée et de sortie du courrier ordinaire. Il fonctionne en réseau avec tous les secrétariats des directions opérationnelles de la Direction Générale du Budget.

Dirigé par un chef secrétariat administratif qui a rang de chef service, il assure la réception et l'enregistrement du courrier qu'il soumet au visa du directeur, il assure la gestion des fournitures de bureau et du matériel. Il s'occupe également de la saisie de tous documents administratifs et de toutes autres tâches de secrétariat qui lui sont confiées par le Directeur. Il est aidé dans l'accomplissement de ses tâches par les chef section courrier, chef section saisie et chef section

reprographie assistés de leurs collaborateurs. On constate à ce niveau le suivi et l'accomplissement normal des tâches.

2- Le Service des Dépenses Courantes Réparties (SDCR)

Il a pour mission le contrôle et le suivi de l'exécution des dépenses de fonctionnement des institutions de l'Etat et des ministères, de l'étude de tous les projets de textes relatifs à la gestion des carrières des Agents Permanents de l'Etat, de la liquidation des rappels de solde et accessoires et de la tenue du fichier de tous les Agents Permanents de l'Etat.

Le Service des Dépenses Courantes Réparties comprend trois divisions et plusieurs sections. Au niveau de ce service, on ne distingue ni le bureau du chef ni ceux des collaborateurs. Ils sont tous installés dans un même bureau sans cloisons. Les tables sont encombrées de dossiers. La circulation est quasi impossible. Le personnel est confronté à un problème d'inadéquation des conditions de travail.

Sous l'autorité d'un chef service assisté de chefs divisions, de chefs sections et de leurs collaborateurs, ce service avec un effectif de vingt cinq (25) agents , assure le traitement des salaires des Agents Permanents de l'Etat, des Agents Contractuels de l'Etat sur toute l'étendue du territoire national et des personnels tant des institutions que ceux des postes diplomatiques. Vu l'immensité des tâches à accomplir, le personnel affecté à ce service est souvent débordé par les travaux. Il apparaît ainsi une pénurie de personnel.

Il faut signaler qu'à ce niveau le travail fait l'objet d'une attention particulière. Il faut préciser que c'est un travail de délai car à la date 20 de chaque mois les salaires doivent être prêts et nous ne devons pas oublier les innombrables actes d'avancement et de promotions qui ne cessent de modifier les salaires des Agents Permanents de l'Etat.

Notons également que quand tous les salaires sont apprêtés, il faut attendre l'ordre depuis la solde qui donne l'accès au logiciel de traitement pour que les agents initiés à cette tâche fassent le traitement des salaires en y incorporant les nouvelles données si nécessaires. Le délai est bien précis. Après expiration de ce délai, rien ne peut plus être fait car il n'y a plus d'accès au fichier. Ce qui amène à retenir que la prise en charge des données dénote d'une gestion inefficace.

Les chefs de divisions rencontrent d'innombrables difficultés au niveau de ce service pour emmener certains collaborateurs dans l'atteinte de leurs objectifs. Il s'agit des collaborateurs qui ne manifestent pas la volonté d'apprendre pour intégrer le groupe, il y a une sorte de frustration de complexe et tout le travail pèse sur les supérieurs hiérarchiques immédiats. Il se dégage là le problème de sous-qualification du personnel et le surcroît de travail.

En l'absence d'un agent de bureau, ses collègues n'hésitent pas à travailler à sa place ; de même, il y a des agents qui ne savent faire que le même travail et ne peuvent être remplacés ou même suppléer leurs collègues. Ici, nous pouvons faire ressortir le problème d'élargissement et d'enrichissement du travail.

Les heures prévues pour les renseignements sont entre 11 heures 30 et 12 heures 30 les matins et 17h30 -18h30 les après-midis afin de ne pas perturber les

agents dans l'accomplissement de leurs tâches. Mais ces horaires ne sont pas respectés. Car tous les visiteurs ou clients qui ont des parents ou des amis se font privilégiés sans tenir compte de cet horaire. Il s'agit d'une mauvaise gestion du temps.

Rien ne se fait spontanément sans le déplacement de l'Agent Permanent de l'Etat où qu'il soit, pour le suivi du dossier le concernant, ou du prestataire de service. Il se dégage le manque de conscience professionnelle.

Il y a également des absences, des retards, des bavardages, des permissions qui sont accordées pour des raisons inavouées, l'effectif est vieillissant et on oublie parfois de traiter ou de traiter avec des erreurs certains salaires qui font cas des rappels. Il en ressort le relâchement du travail.

Un seul agent s'occupe du mandatement des salaires des institutions de l'Etat et des trente (30) postes diplomatiques. Il y a là un manque d'effectif et un surcroît de travail qui est l'une des causes de la lenteur administrative.

Il est à signaler que tous que les mandatements sont standard pour tous les agents et ne subissent de modifications que si certains agents ont de nouveaux actes d'avancement ou de promotion pour des rappels.

3 - Le Service des Dépenses Courantes Non réparties (SDCNR)

Il est chargé de la gestion des crédits afférents aux dépenses communes de l'Administration générale et de certains secteurs sociaux. Il comprend quatre divisions et des sections : la division des dépenses non réparties du personnel, la

division des dépenses diverses de fonctionnement, la division des dépenses de transfert et la division des dépenses de transport et des déplacements.

Sous l'autorité du chef service assisté des chefs divisions, des chefs sections et de leurs collaborateurs, ce service chargé de la gestion de toutes les autres formes de dépenses autres que les salaires est aussi pratiquement confronté aux mêmes problèmes que ceux évoqués ci-dessus.

Il faut noter le délai trop court pour le traitement des dossiers qui nécessitent des crédits, car les décisions ne sont pas prises à temps et il y a précipitation, ce qui donne libre cours aux erreurs. Il y a le retard dans le traitement des dossiers.

4- Enfin le Service de l'Ordonnancement et de la Comptabilité Administrative (SOCA)

Dirigé par un chef service assisté de quatre collaborateurs, ce service s'occupe de l'exécution des travaux matériels préalablement à l'ordonnancement de dépenses, de l'établissement et de l'émission des ordres de recettes, de la tenue de la comptabilité administrative et de la production du compte administratif.

Les difficultés de travail se situent au niveau des usagers ou clients qui ignorent l'existence de ce service surtout en ce qui concerne le capital de décès où il y a le délai de prescription à respecter. Il y a une bonne ambiance de travail mais l'effectif de personnel reste aussi insuffisant.

La gestion du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget est assurée par le Directeur de la Gestion des Ressources qui veille à la gestion et au suivi de la carrière des agents. Cette activité qui se limite à la gestion et au suivi de la

carrière paraît restrictive, en ce sens qu'elle ne prend pas en compte les mesures incitatives comme la valorisation des efforts ou la reconnaissance des mérites de l'agent.

On constate que la gestion du personnel au niveau de la Direction de l'Exécution du Budget n'arrive pas à intégrer certains facteurs de motivation. Il apparaît là une insuffisance des mesures incitatives.

Il est important de signaler qu'une infirmerie installée au niveau de la Direction Générale du Budget s'occupe de la santé de tous les agents du Ministère des Finances et un centre de formation professionnelle pour leur suivi en formation.

- **Inventaire de l'état des lieux de base**

De l'exposé ci-dessus, nous pouvons présenter les forces et faiblesses, les menaces dans le tableau ci-après :

Tableau des forces, faiblesses, menaces et opportunités

Forces	Faiblesses	Menaces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> - Bonne ambiance de travail - Existence d'une infirmerie - Elargissement du travail - Centre de formation professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance du personnel en nombre et en qualité - Effectif vieillissant - Insuffisance de mesures incitatives - Bureaux exigus - Enrichissement du travail - Non maîtrise de l'outil informatique 	<ul style="list-style-type: none"> - Surcroît de travail - Manque de personnel - Cadre de travail inadéquat - Mauvaise gestion du temps - Relâchement du travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Planification des ressources humaines - Formation à la déontologie administrative et à l'outil informatique - Gestion rationnelle du temps - Respect des normes ergonomiques

Source : travaux de l'étudiant

Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique choisie

Dans ce paragraphe, il s'agira de choisir la problématique de notre étude et de formuler le sujet.

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de notre restitution nous laisse percevoir que tous les problèmes sont importants et que la Direction de l'Exécution du Budget devra résolument faire face à tous ces problèmes en vue d'améliorer les conditions de sa gestion de personnel.

Cependant, le choix de notre problématique sera orienté non seulement par le souci de mettre en application les connaissances acquises en gestion de compétences au cours de notre cycle universitaire, mais également de faire d'une réalité au-delà de l'entreprise l'idée selon laquelle la réussite d'une entreprise dépend de l'efficacité et de l'efficience des hommes et des femmes qui y travaillent si tant est que la ressource humaine qui est un capital immatériel, valorisable est la première richesse de l'organisation, elle contribue à augmenter la compétitivité de cette dernière, seule garante de sa pérennité et de sa croissance. Ceci impose aux dirigeants de posséder une vision dynamique et prospective des métiers et des compétences à l'intérieur de l'organisation.

Pour cela, nous avons ciblé trois problématiques qui tiennent compte de nos objectifs.

Il s'agit de :

- la problématique de la gestion performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget ;
- la problématique de la gestion des ressources matérielles ;
- la problématique de la gestion optimale du temps.

Par ailleurs, étant donné que sans ressources humaines, l'existence d'une entreprise n'aurait aucun sens et compte tenu du fait que notre étude ne peut porter que sur une seule problématique, nous avons décidé d'axer notre recherche sur celle de la gestion performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget (DEB) qui semble plus apte à nous aider à atteindre cet objectif.

Rappelons que cette problématique se libelle à travers le problème général de la gestion non performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget et les problèmes spécifiques ci-après :

- insuffisance du personnel en nombre et en qualité (problème spécifique n°1)
- absence de définition des responsabilités (problème spécifique n°2)
- insuffisance des mesures incitatives (problèmes spécifiques n°3)

C'est donc dans le souci de participer à la résolution des problèmes spécifiques et global liés à cette problématique que nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : « **contribution pour une gestion performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget** »

Tableau n° 2 : Récapitulatif des problèmes identifiés

N ° d'ordre	Centre d'intérêt	Libellé de la problématique	Problème général	Problème spécifique
1	La répartition des ressources humaines	Problématique de la gestion performante du personnel	Gestion non performante du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - insuffisance du personnel en nombre et en qualité - absence de définitions des responsabilités - insuffisance des mesures incitatives - non planification des tâches -élargissement du travail -méconnaissance de la déontologie administrative -Manque de conscience professionnelle - Surcroît de travail
2	Les conditions de travail	Problématique de l'adéquation du cadre de travail	Inadéquation du cadre de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Exiguïté des bureaux - bureaux encombrés de dossiers - insuffisance de matériel de classement - Non respect des normes Ergonomiques
3	L'organisation du travail	Problématique de la gestion optimale du temps	Gestion optimale du temps	<ul style="list-style-type: none"> - heures de renseignements non respectées - vendeurs ambulants

Source : résultats de l'état des lieux de base

Paragraphe 2 : Vision globale de la résolution de la problématique spécifiée

Dans ce paragraphe, il s'agira d'une part de la spécification de la problématique choisie et d'autre part de la vision globale de la résolution de la problématique.

A - Spécification de la problématique choisie

Rappelons que la problématique choisie est celle relative à gestion performante du personnel. La résolution des problèmes spécifiques liés à cette problématique permettra à la Direction de l'Exécution du Budget de mobiliser ses agents pour tirer le meilleur d'eux.

Il est important de souligner dans ce cas que nous sommes entrain de faire une analyse recherche-diagnostic et non une consultation. Pour cette raison, nous ne pourrons faire une étude exhaustive de tous les problèmes spécifiques liés à cette problématique, mais nous nous contenterons de choisir les plus importants qui feront l'objet de notre étude. L'outil de sélection utilisé pour fixer notre choix est le degré d'importance des problèmes spécifiques.

Ainsi, les problèmes de non respect des heures de renseignements, l'insuffisance des matériels de classement et le problème des vendeurs ambulants peuvent être résolus par les dirigeants.

Les problèmes spécifiques plus importants et plus complexes qui nécessitent une étude rigoureuse ont été retenus pour la réalisation de notre recherche. Il s'agit de :

- l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité (problème spécifique n°1)

- l'absence de définition des responsabilités (problème spécifique n° 2)
- l'insuffisance des mesures incitatives (problèmes spécifique n°3)

De ce fait, la résolution de tous les problèmes spécifiques liés à la problématique retenue nous paraît salubre pour la gestion performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget.

B -Vision globale de la résolution du problème

Une fois les problèmes spécifiques à résoudre choisis, notre sujet formulé et notre problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques et par conséquent le problème général identifié. Il convient de rappeler que le problème général est la mauvaise gestion du personnel et concernant ce problème, nous pouvons retenir que la valeur d'une entreprise dépend en partie de sa ressource humaine.

Quant au problème spécifique n°1 relatif à l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité, nous pouvons énoncer que le sous-effectif quantitatif et qualitatif est le déséquilibre au niveau du nombre et de la compétence disponibles par rapport au besoin réel de la structure. L'absence de planification du personnel entraîne l'enregistrement de mauvais résultats au niveau du rendement.

Il s'en suit que la résolution de ce problème spécifique fera référence à une approche basée sur la démarche prévisionnelle des emplois et des compétences.

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 sur l'absence de définition des responsabilités, retenons que la définition de responsabilité est l'entente claire

entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu du supervisé. L'absence de définition de responsabilités peut engendrer une méconnaissance par le supervisé de ce qui est attendu de lui.

La résolution de ce problème spécifique nécessitera une approche théorique basée sur les méthodes de gestion de rendement.

Pour ce qui est du problème spécifique n°3 concernant l'insuffisance des mesures incitatives, nous pouvons retenir que les mesures incitatives concernent tous les avantages autres que le salaire pour impliquer davantage le salarié à la cause de l'organisation.

Nous pouvons résoudre ce problème en nous appuyant sur une approche théorique basée sur les niveaux de motivation dans l'entreprise.

Les différentes parties de la théorie générale de la gestion du personnel peuvent être résumées dans un tableau de synthèse des approches par problème.

Tableau n° 3 : Synthèse des approches théoriques par problème

Niveau spécifique	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
1	Insuffisance de personnel en qualité et en nombre	Approche basée sur les méthodes de la démarche prévisionnelle des emplois et compétences
2	Absence de définition de responsabilités	Approche basée sur les méthodes de gestion de rendement
3	Insuffisance de mesures incitatives	Approche basée sur les niveaux de motivation

Source : nos analyses

Cette vision de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en neuf (09) étapes présentées de la manière suivante :

- définition des objectifs ;
- identification des causes supposées à la base des problèmes spécifiques ;
- formulation des hypothèses ;

- construction du tableau de bord ;
- revue de littérature ;
- exposition de la méthodologie de travail ;
- analyses des données ;
- établissement des diagnostics ;
- approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE II

**DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX APPROCHES DE
SOLUTIONS POUR UNE GESTION PERFORMANTE DU
PERSONNEL DE LA DIRECTION DE L'EXECUTION DU BUDGET
(DEB).**

Dans ce second chapitre, nous allons fixer les objectifs de l'étude, élaborer le tableau de bord de l'étude et enfin mettre en place la méthodologie de travail pour la résolution des problèmes identifiés.

Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

En tenant compte des problèmes spécifiques à résoudre, nous fixerons des objectifs visés, puis poserons les hypothèses de base de l'étude et à partir des causes supposées être à l'origine de ces problèmes. Nous terminerons par l'élaboration du tableau de bord de l'étude.

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Avant d'afficher les objectifs et les hypothèses de l'étude, il est important de rappeler tout d'abord les problèmes auxquels nous voulons trouver des solutions. Ces problèmes sont deux (02) ordres : le problème général et les problèmes spécifiques ;

- le problème général : la gestion non performante du personnel
- les problèmes spécifiques :
 - . insuffisance du personnel en nombre et en qualité
 - . absence de définition des responsabilités
 - . insuffisance des mesures incitatives.

A- Objectifs et hypothèses de l'étude

▪ Fixation des objectifs

Les objectifs de l'étude sont fixés par rapport aux problèmes à résoudre et se présentent comme suit :

1 – Objectif général

Promouvoir les conditions d'une gestion performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget

2 – Objectifs spécifiques :

- Envisager les conditions de recrutement du personnel (objectif spécifique n°1)
- Exiger la définition des responsabilités au niveau de chaque poste (objectif spécifique n° 2)
- Proposer des mesures incitatives complémentaires (objectif spécifique n° 3)

Formulation des hypothèses de l'étude

Elles concernent essentiellement les niveaux spécifiques et général de l'analyse et sont donc formulées à partir des problèmes spécifiques et général identifiés.

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

Dans le but de résoudre le problème spécifique n° 1 qui est l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité, nous allons essayer de sélectionner la cause la plus plausible parmi les causes supposées être à la base de ce

problème. Notons que ces causes sont classées dans un ordre d'importance croissante. Ce sont :

- le surcroît de travail ;
- l'élargissement du travail
- absence de planification des ressources humaines.

D'une part, lorsque nous retenons le surcroît de travail comme cause supposée à la base de ce problème, nous nous éloignons de l'origine du problème. Cette cause est peu explicative car après certaines questions autour de nous, nous avons appris que le surcroît de travail peut être résolu par les dirigeants.

Quant à l'élargissement du travail comme cause supposée du problème spécifique n° 1, nous nous écartons de la source du problème car cette cause a un pouvoir explicatif très faible du fait que face à cette situation, les agents arrivent à faire le travail même si ce n'est pas dans le délai.

D'autre part, l'absence de planification des ressources humaines comme cause supposée être à la base de ce problème est remarquable, car, les départs à la retraite non remplacés, la sous qualification du personnel et le déséquilibre de la pyramide des âges sont un frein pour l'amélioration du rendement.

Après une telle remarque, nous pensons que cette cause est plus proche de la source de notre problème.

De cela, nous avons formulé l'hypothèse n° 1 de la façon suivante : **le sous effectif en nombre et en qualité du personnel est à l'origine de l'absence de planification rationnelle des ressources humaines.**

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

Après analyse du problème d'absence de définitions des responsabilités et après nos investigations, nous avons pu identifier deux (02) causes pertinentes exploitables que sont :

- le relâchement du travail ;
- la non perception de l'importance de la description détaillée de poste.

Lorsque nous retenons le relâchement du travail comme cause de l'absence de définition des responsabilités, cette cause ne nous paraît pas la meilleure.

Mais lorsque nous retenons la non perception de l'importance de la description détaillée du poste comme cause supposée, elle nous semble plus vraisemblable être à la base de l'absence de définition des responsabilités.

Nous pouvons donc formuler l'hypothèse n° 2 de la façon suivante : **la non perception de l'importance de la description de poste à la base suppose l'absence de la définition des responsabilités.**

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

Concernant le problème spécifique n° 3 qui est l'insuffisance des mesures incitatives, nous avons retenu deux (02) causes possibles :

- la non existence de textes et lois donnant accès à ces mesures incitatives
- la non perception de l'importance des actions de la motivation pour le salarié.

La première cause supposée est liée à celle relative à la non perception de l'importance des actions positives de la motivation pour les salariés. Car si cette importance est perçue de tous, des textes auraient été mis en place pour accorder des avantages complémentaires aux salariés afin de les impliquer davantage dans l'atteinte des objectifs.

Nous pouvons alors formuler hypothèse n° 3 de la manière suivante : l'insuffisance des mesures incitatives émane de la non perception de l'importance des actions de la motivation pour le salarié.

4- Cause et hypothèse liées au problème général

Les causes et les hypothèses spécifiques n'étant rien d'autre que les manifestations de la cause générale et de l'hypothèse générale, nous n'avons pas identifié une cause générique qui unifiera toutes les causes spécifiques recensées.

Ceci étant, nous n'avons pas formulé une cause générale et par conséquent une hypothèse générale.

- Tableau de bord de l'étude

La problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs visés, les causes supposées se trouvant à la base des problèmes et les hypothèses identifiés. ci-dessus exposés peuvent être résumés dans le tableau de bord de l'étude ci-après :

Tableau de bord de l'étude : Contribution pour une gestion performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget

Niveau	Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général	<u>Problème général</u> Gestion non performante du personnel de la DEB	<u>Objectif général</u> Promouvoir les conditions d'une gestion performante du personnel	<u>Cause générale</u> Insuffisance du personnel en nombre et en qualité	<u>Hypothèse générale</u> L'insuffisance du personnel en nombre et en qualité suppose la gestion non performante du personnel
Niveau Spécifique 1	<u>Problème spécifique n° 1</u> Insuffisance du personnel en nombre et en qualité	<u>Objectif spécifique n°1</u> Envisager les conditions de recrutement du personnel	<u>Cause supposée n°1</u> Absence de planification rationnelle des ressources humaines	<u>Hypothèse n°1</u> L'absence de planification rationnelle des ressources humaines explique l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité
Niveau Spécifique 2	<u>Problème spécifique n°2</u> Absence de définition des responsabilités	<u>Objectif spécifique n°2</u> Exiger la définition des responsabilités	<u>Cause supposée n°2</u> La non perception de l'importance de la description de poste	<u>Hypothèse n° n°2</u> La non perception de l'importance de la description de poste engendre l'absence de définition des responsabilités
Niveau Spécifique 3	<u>Problème spécifique n°3</u> Insuffisances des mesures incitatives	<u>Objectif spécifique n°3</u> Proposer des mesures incitatives complémentaires	<u>Cause supposée n°3</u> La sous estimation de l'importance des actions de motivation à l'endroit du salarié	<u>Hypothèse n°3</u> L'insuffisance des mesures incitatives émane de la non perception de l'importance des actions de motivation à l'endroit du salarié

Source : Etat des lieux

B – Revue de littérature liée à la problématique

La revue de littérature permet dans toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés.

La réalisation de cet exercice se fera à l'aide des thématiques retenues au niveau de la vision globale de la problématique spécifiée. Ainsi, nous ferons les points des connaissances liées au problème général qui est la gestion non performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget et celles liées aux problèmes spécifiques.

Rappelons que les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée sont les suivantes :

- Approche théorique basée sur les méthodes de la démarche prévisionnelles des emplois et des compétences (thématique liée au problème spécifique n° 1) ;
- Approche théorique basée sur les méthodes de la gestion du rendement (thématique liée au problème spécifique n° 2) ;
- Approche théorique basée sur les niveaux de motivation (thématique liée au problème spécifique n° 3).

Notons au préalable que les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques sont sous le couvert de la thématique du problème général de la gestion non performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget.

Pour ce faire, seuls les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques seront exposés :

1 - Exposé des contributions antérieures au problème de l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité

Conformément à la thématique liée à ce problème, il s'agira ici de développer les théories des auteurs qui énoncent les méthodes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

La pérennité et la compétitivité d'une entreprise dépendent en grande partie des ressources humaines qui y travaillent. Tant leur nombre et leurs compétences doivent satisfaire les besoins de cette dernière.

A un instant donné, l'entreprise peut avoir des objectifs excédentaires, convenables ou déficitaires pour son niveau d'activités et le niveau de qualification peut être jugé insuffisant, normal ou plus élevé. Chaque situation traduisant un déséquilibre est source de risque (Jean-Pierre PERETI 11^{ème} édition p .67)

2 - Exposé des contributions antérieures au problème de l'absence de définition des responsabilités

La définition des responsabilités, c'est l'entente claire entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu du supervisé ; parce que très souvent, les attentes du superviseur vis-à-vis de son collaborateur sont différentes de celles que le supervisé croit que son patron a, à son égard. L'écart est source de problèmes, de conflits, de frustrations, de dépenses excessives d'énergie et de baisse d'efficacité.

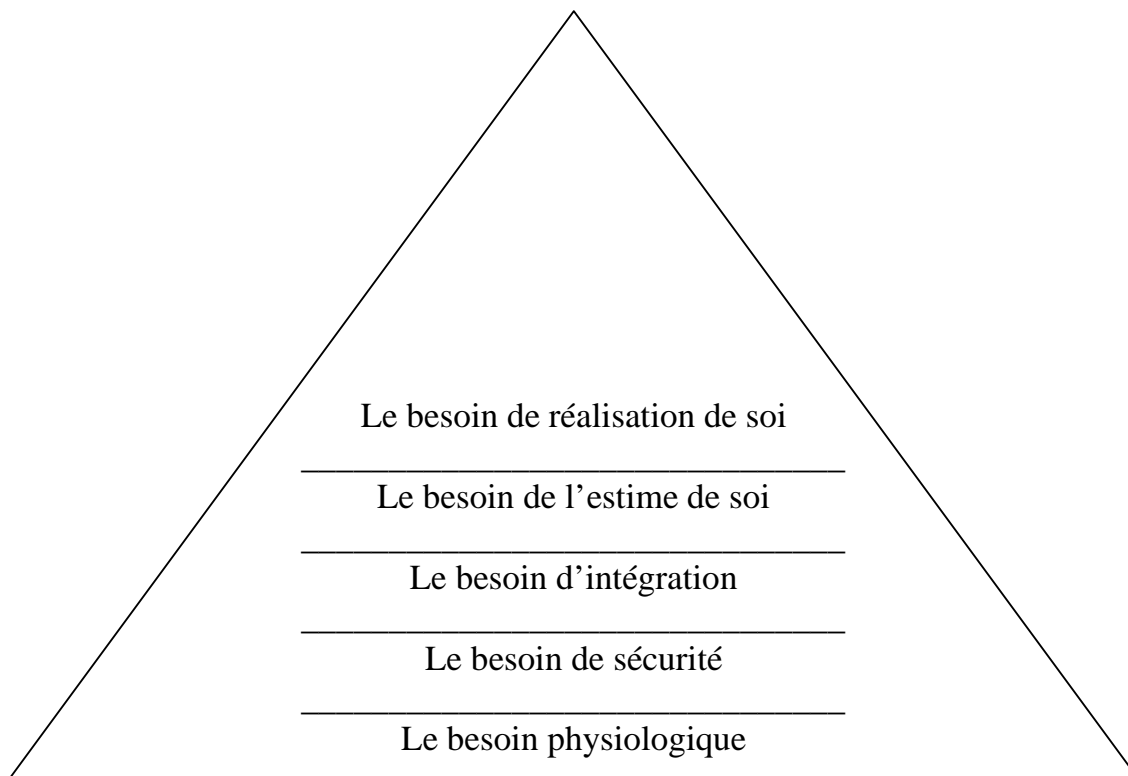
Il faut donc une perception semblable entre le superviseur et son collaborateur sur le contenu des responsabilités, les activités à réaliser, les indicateurs et les comportements attendus. (Cours de gestion de rendement ENAM 2005)

3 - Exposé des contributions antérieures au problème de l'insuffisance des mesures incitatives

Nous développerons ici une approche théorique qui met en relief l'importance de la satisfaction du personnel dans l'organisation qui doit se sentir impliqué. Car, satisfaire les salariés passe inévitablement par la motivation.

Selon Frédérique ALEXANDRE-BAILY et autres, la motivation serait la clé du succès aussi bien au niveau de l'entreprise que des individus. Un salarié recherche la satisfaction des attentes ou besoins tandis que son employeur recherche l'implication de manière à ce que le salarié travaille beaucoup. Il soutient sa thèse plus loin en disant que la motivation est un processus qui permet de faire le lien entre implication et satisfaction.

Selon Abraham MASLOW, une personne est motivée par cinq (05) types de besoins. Une fois les besoins du premier niveau assouvis, ils ne constituent plus un facteur de motivation et l'individu passe au besoin du second niveau et ainsi de suite.



La pyramide des besoins de MASLOW

Selon la pyramide des besoins de MASLOW, un individu est motivé par cinq (05) types de besoins :

- Le besoin physique ou physiologique : ce sont les besoins que l'on ressent d'abord et qui sont les plus primitifs et sont vitaux pour l'homme ;

- Le besoin de sécurité : dès que les besoins physiques sont couverts, on a besoin de sécurité qui est l'assurance que les besoins physiques sont couverts aussi à l'avenir ;
- Le besoin de contact social : il s'agit d'être ensemble avec d'autres personnes dans des groupes ou communautés, c'est le besoin d'intégration ;
- Le besoin égoïste comprend le respect et l'estime de soi-même ;
- Le besoin de réalisation pour soi-même s'exprime c'est-à-dire qui donne le sentiment qu'on est content de soi-même.

Sur la fixation des objectifs, LOCKE nous enseigne qu'un objectif doit être fixé de manière à être un stimulant.

La théorie des attentes de VROOM complète cet aspect par une réflexion sur la valeur que chacun accorde à telle ou telle récompense.

Nous ne pouvons parler des mesures incitatives sans faire allusion à la rémunération directe, les périphériques de rémunérations, les périphériques rapprochés et les périphériques éloignés qui constituent la rémunération totale du salarié. (Jean-Pierre PERETTI 11^{ème} édition p.135)

En résumé, selon Xavier MONTSERANT, « ...il faut savoir ce qu'il faut faire pour être un bon leader c'est-à-dire pour bien diriger. A cet effet, tout dirigeant doit mettre en œuvre quatre (04) grandes étapes liées entre elles :

- mettre en œuvre une politique ;
- penser une stratégie ;
- mettre sur pied des équipes et des alliances ;

- créer une culture d'entreprise motivante. »

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

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

A - Approches empiriques et résultats des enquêtes

Elle nous permettra de mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée. A ce niveau, nous avons plusieurs étapes à franchir à savoir :

- objectif de la collecte des données
- cadre de l'étude et population mère
- nature de la collecte des données
- échantillonnage
- spécification des données à mobiliser
- conception des questions d'enquête
- technique de dépouillement
- outil de présentation des données

▪ objectif de la collecte des données

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

- l'absence de planification rationnelle des ressources humaines est à la base du sous-effectif en nombre et en qualité du personnel ;
- la sous estimation de l'importance de la description de poste engendre l'absence de définition des responsabilités ;
- l'insuffisance des mesures incitatives émane de la non perception de l'importance des actions de la motivation pour le salarié.

- **Cadre de l'enquête**

Le cadre choisi pour la réalisation de notre enquête est la Direction de l'Exécution du Budget. Ainsi, la population mère est constituée du personnel de cette structure.

- **Nature de la collecte des données**

La vérification des hypothèses que nous avons formulées, nous oblige à effectuer une enquête interne à caractère qualitatif adressée à l'endroit du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget à partir d'un guide d'entretien.

- **Echantillonnage**

L'échantillon représentatif de la population mère identifiée pour notre enquête est composé de cinquante (50) personnes. (Superviseurs et supervisés)

- **Spécification des données à mobiliser**

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes concernent : la planification des ressources humaines, la définition des responsabilités et la motivation du personnel.

- Conception des questionnaires

En vue de permettre une bonne compréhension des questions, le questionnaire a été conçu par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude.

Rappelons à ce niveau que nous allons travailler avec les questions fondamentales qui nous serviront de manière directe à vérifier les hypothèses. Ces questions fondamentales dont il s'agit sont :

1- Qu'est-ce qui explique l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité ?

Le non recrutement du personnel en nombre suffisant

Manque de recyclage ou de formation du personnel

Autres à préciser.....

2- Parmi les raisons citées ci-après, la non définition des responsabilités est due à quoi ?

La non perception de son importance

La non maîtrise de ses effets sur le rendement

Autres à préciser

3- A votre avis, l'insuffisance des mesures incitatives affecte-elle le rendement ?

Oui

non

Notons, qu'à côté de ces questions fondamentales, il existe d'autres questions encore appelées questions de recoupement qui sont en annexes.

En complément de notre travail, nous envisageons effectuer une enquête complémentaire à travers un questionnaire aux clients de la DEB.

- **Techniques de dépouillement**

Le dépouillement des questionnaires de notre enquête sera réalisé manuellement.

- **Outils de présentation des données**

Les résultats de nos enquêtes seront analysés par la méthode des tris à plat pour ce qui concerne les questions fermées et les questions à choix multiples pour vérifier une partie des hypothèses. Ceux ayant fait l'objet des questions ouvertes seront vérifiés à travers notre appréciation des réponses obtenues dans les différents entretiens.

B – Approches théoriques

1 – Choix théorique lié au problème spécifique d’insuffisance du personnel en nombre et en qualité

- **Présentation de la théorie liée au problème et récapitulatif des normes liées à la thématique portée par la préoccupation en résolution**

- **Présentation de la théorie**

L’approche théorique que nous retiendrons pour analyser le problème de l’insuffisance du personnel en nombre et en qualité est celle de Jean-Marie PERRETI qui suggère la planification des ressources humaines pour pallier au problème de son insuffisance.

Récapitulatif des normes et repères liés à la thématique portée par la préoccupation en résolution.

Ici, il s’agit d’exploiter la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui consiste dans un premier temps à faire l’inventaire des ressources humaines existantes en terme quantitatif c’est-à-dire un décompte du personnel en fonction des divers indicateurs et en terme qualitatif en tenant compte de la compétence ; si la compétence est l’ensemble du savoir, savoir faire et du savoir être qui sont déterminés dans l’exécution d’un emploi.

Il faut ensuite statuer sur les ressources humaines disponibles et à partir de là, prévoir les besoins futurs en ressources humaines par rapport à l'activité de l'entreprise. Ce qui permet d'identifier les risques et les écarts et pour parvenir à leur correction, il faut élaborer, mettre en œuvre et suivre le plan des ressources humaines.

▪ **Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'insuffisance du personnel**

Est concerné par ce problème, la question n°1 du questionnaire qui est libellée comme suit :

Le non recrutement du personnel est-il à la base de son insuffisance en nombre et en qualité ?

Oui non

Autres à préciser.....

La question à ce niveau préoccupe plus le personnel. Seules les causes qui seront identifiées par la majorité du personnel seront retenues comme causes réelles du choix théorique lié au problème de personnel.

2- Choix théorique lié au problème spécifique d'absence de définition des responsabilités

- **Présentation de la théorie liée au problème et récapitulatif des normes liées à la thématique portée par la préoccupation en résolution**

- **Présentation de la théorie retenue**

Avec l'avènement de la globalisation de l'Economie, les entreprises sont confrontées à un environnement concurrentiel très rude. Pour garantir leur pérennité, ces dernières doivent mettre en œuvre des stratégies pour l'augmentation de leur rendement. Car toute compétitivité passe par la performance du rendement. La performance de l'entreprise est l'expression simple et naturelle de sa stratégie. Elle se manifeste par les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise se présente et aussi par les méthodes comptables utilisées qui deviennent de plus en plus difficiles à certifier.

C'est pour cette raison, que nous retenons la description de poste dans le cours de gestion de rendement (GRH ENAM 2005 de Monsieur Martin DAVOH) qui précise l'importance de la description des postes.

La description de poste est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions, les tâches d'un poste. La description de poste renseigne essentiellement sur les caractéristiques du poste c'est-à-dire l'unité

administrative à laquelle le poste est rattaché, la mission et les objectifs à long terme, le profil du poste, les exigences du titulaire du poste.

- **Récapitulatif des normes et repères liés à l'absence de définition des responsabilités**

Précisons que les méthodes et techniques du cycle de gestion de rendement comprennent :

- la définition des responsabilités qui consiste à clarifier au titulaire du poste les activités et les exigences afférentes à son poste ;

- la fixation des objectifs : le superviseur explique clairement à son collaborateur ce qu'il attend de lui ;

- le plan d'actions : ensemble le superviseur et le supervisé cherchent tous les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Le supervisé est suivi dans l'accomplissement de ses tâches et à la période de la période fixée, le superviseur donne le feedback c'est-à-dire le travail bien fait ou les objectifs non atteints ; qu'est-ce qui en est la cause ? On donne des corrections et ensuite on évalue.

Car, la gestion de rendement est un processus, un ensemble de techniques et d'outils qui permettent de déterminer ce que l'employé apporte dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ;

- **Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de d'absence de définition des responsabilités**

La question utile qui concerne ce problème est celle se trouvant au niveau de la question n° 2 du questionnaire.

Parmi les raisons citées ci-après, la non définition des responsabilités est due à quoi ?

La non perception de son importance

L'ignorance de ses effets sur le rendement

Autres

à préciser

3 – Choix théorique lié au problème spécifique d'insuffisance des mesures incitatives

- **Présentation de la théorie liée au problème et récapitulatif des normes liées à la thématique portée par la préoccupation en résolution**

- **Présentation de la théorie retenue**

L'approche théorique que nous retiendrons pour éradiquer la cause se trouvant à la base de ce problème est celle de Frédérique ALEXANDRE-BAILY et autres qui suggère que la motivation serait la clé du succès aussi bien au niveau de l'entreprise

que des individus. Un salarié recherche la satisfaction des attentes ou besoins tandis que son employeur recherche l'implication de manière à ce que le salarié travaille beaucoup. Il soutient sa thèse plus loin en disant que la motivation est un processus qui permet de faire le lien entre implication et satisfaction.

L'importance attachée par le salarié à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes, donnent à la politique salariale de l'entreprise une grande influence sur l'application.

Il faut noter que la gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance dans la gestion des ressources humaines. Les entreprises utilisent la gestion des rémunérations pour obtenir les résultats conformes à leurs objectifs stratégiques.

- Récapitulatif des normes et repères caractéristiques liés à la thématique porte sur la préoccupation en résolution

Retenons en bref que les mesures incitatives sont tous les avantages en nature autres que les salaires qui engendrent chez le salarié plus de stimulation à son travail. Ces mesures s'appuient sur les périphériques de rémunération rapprochés d'une part et ceux éloignés d'autre part.

Par périphériques de rémunération rapprochés, il faut entendre les avantages en nature comme les primes de logement, de déplacement, les soins médicaux et autres.

Quant aux périphériques éloignés, citons les félicitations, des mesures de stimulation et d'autres facilités.

▪ **Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n° 3**

A ce niveau, la fixation du seuil de décision se fera par rapport à la question adressée au personnel de la Direction de l'Exécution du Budget qui est libellée de la manière suivante :

A votre avis, l'insuffisance des mesures incitatives affecte-t-elle le rendement ?

Oui

Non

Qu'est-ce qui à votre avis est à l'origine de l'insuffisance des mesures incitatives ?

La sous estimation de leur importance

La non perception de leurs effets sur le rendement

En effet, tel que nous jugeons ce problème, nous allons retenir tout item ayant un poids différent de zéro (0).

Section 2 : De la collecte des données, de la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

Cette section nous permettra de décrire la réalisation des enquêtes, ainsi nous parviendrons à proposer des solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données : le diagnostic établi

Dans ce paragraphe, il s'agira de décrire la préparation des enquêtes, l'analyse des résultats dans le but de vérifier les hypothèses.

A - Préparation et réalisation des enquêtes

Dans cette dernière partie, il s'agira de présenter notre processus de collecte des données.

- **Préparation des enquêtes**

Le questionnaire et le guide d'entretien nous ont servi de base pour la réalisation de nos enquêtes. La population ciblée regroupe le personnel et les clients de la Direction de l'Exécution du Budget.

- **Réalisation des enquêtes**

Deux types d'enquêtes ont été réalisés dans le cadre de notre recherche à savoir : une enquête interne et une enquête externe réalisée à partir du guide d'entretien et du questionnaire.

- **Difficultés rencontrées et limites des données**

Les difficultés rencontrées lors de nos enquêtes sont de différents ordres :

- Nous étions confrontés à la non disponibilité du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget à cause de leur grande mobilité ;
- La réticence des clients à répondre à nos questions parce qu'ils ne comprenaient pas nos véritables motivations ;
- Les limites des données ont trait à la qualité des informations recueillies. La population ciblée étant les clients et le personnel de la Direction de l'Exécution du Budget ; comme limite, on peut souligner le fait qu'il y a eu des questionnaires sans réponse.

Les données recueillies ont été traitées et ensuite présentée et analysées.

B - Présentation et analyse des différents résultats d'enquêtes : vérification des hypothèses

A ce niveau, chaque problème identifié a été traité séparément.

- **Présentation et analyse des résultats d'enquêtes**

- **Présentation et analyse des résultats relatifs au problème spécifique n° 1 qui est l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité**

Les observations de stage ont fait ressortir le déséquilibre au niveau du personnel. Le tableau qui suit, présente ces données recueillies après enquêtes en ce qui concerne la qualification.

Tableau n° 4 : Catégorie des agents de la Direction de l'Exécution du Budget

Catégories Genres	A	B	C	D
Hommes	17	12	14	2
Femmes	3	13	15	6
Total	20	25	29	08

Source : Observations de stage

En récapitulation, sur un effectif total de quatre vingt deux (82) agents nous avons :

- vingt (20) agents de la catégorie A dont 17 hommes et trois femmes ;
- vingt cinq (25) agents de la catégorie B dont 12 hommes et 13 femmes ;
- vingt neuf (29) agents de la catégorie C dont 14 hommes et 15 femmes ;
- huit (08) agents de la catégorie D dont 2 hommes et 6 femmes.

Il en ressort l'effectif élevé des femmes dans les catégories B, C et D et par contre, elles sont minoritaires dans la catégories A où nous ne comptons que trois femmes.

De même, au niveau des mécanismes de fonctionnement, nous avons remarqué que le sous-effectif en nombre qu'en qualité influe beaucoup sur le rendement. Ce qui se manifeste par le retard dans le traitement des dossiers.

- Présentation et analyse des résultats relatifs au problème spécifique n° 2 qui est l'absence de définition des responsabilités

De l'entretien que nous avons eu avec le personnel de la Direction de l'Exécution du Budget, il ressort que la sous estimation de la description de poste qui est à la base de l'absence de définition des responsabilités.

En effet, les dirigeants de la Direction de l'Exécution n'ignorent pas la portée et le sens de la description de poste mais ils ne perçoivent peut être pas l'impact qu'aurait la définition des responsabilités sur le comportement du point de vue performance car par la définition des responsabilités, le salarié sait les activités qu'il a à réaliser, les indicateurs et les comportements qui sont attendus de lui.

Quand l'entente n'est pas claire au départ entre le superviseur et le supervisé, l'écart est source de problèmes, de conflits, de frustrations, des dépenses excessives d'énergie et de baisse d'efficacité.

- présentation et analyse des résultats relatifs au problème spécifique n° 3

qui est l'insuffisance des mesures incitatives

De l'analyse des résultats du tableau ci-dessous, nous dégagons nettement le degré de non satisfaction du personnel.

Tableau n° 5 : Récapitulatif des résultats concernant l'insuffisance des mesures incitatives

MODALITES	OUI	NON	NUL	OBSERVATIONS
Vos primes sont-elles suffisantes ?	-	50	-	
Bénéficiez-vous des programmes de formation ?	15	30	5	
Avez-vous été félicité une fois ?	-	50	-	
Etes-vous impliqué dans les prises de décisions qui vous concernent ?	-	50	-	
Etes-vous régulièrement évalué ?	-	50	-	
Selon vous la motivation contribue-t-elle à la performance de votre institution ?	50	-	-	

Source : Issu de nos enquêtes

Sur la base de ces résultats, nous pouvons analyser l'état de nos hypothèses de départ.

- **Vérification des hypothèses**

- **Degré de validation de l'hypothèse n° 1 relative à l'insuffisance en nombre et en qualité du personnel**

L'hypothèse n° 1 est libellée comme suit : l'absence de planification rationnelle des ressources humaines explique l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité.

L'analyse des données obtenues lors de nos enquêtes, nous a permis de constater le bien fondé du problème ciblé. Ainsi, sur la population ciblée, c'est-à-dire les cinquante (50) agents, nous avons eu 50 réponses soit 100% du personnel ont répondu.

Au niveau de ce questionnaire, 100% ont répondu que l'effectif insuffisant tant en nombre et en qualité a un impact sur le rendement.

Ce pourcentage vient donc confirmer l'hypothèse selon laquelle le sous-effectif quantitatif et qualitatif est dû à l'absence de la planification rationnelle des ressources humaines.

L'hypothèse n° 1 est entièrement vérifiée parce qu'elle a atteint le seuil de validation.

- **Degré de validation de l'hypothèse n° 2 de la sous estimation de l'importance de la description de poste qui est à la base de l'absence de définition des responsabilités**

Les données recueillies nous montrent que la majorité du personnel interrogé ignore la description de poste ou n'en a jamais entendu parlé. Ainsi, ils ne peuvent mesurer son importance voire son impact sur les objectifs que l'institution doit atteindre. Cette raison vient confirmer l'hypothèse n° 2, donc cette dernière est entièrement vérifiée.

- **Degré de validation de l'hypothèse n° 3 de l'insuffisance des mesures incitatives qui émane de la non perception de l'importance des actions de la motivation à l'endroit du salarié**

A ce niveau, l'analyse est basée essentiellement sur les données purement qualitatives. Le manque de mesures incitatives est expliqué par la non perception de l'importance de la motivation parce que les données issues de l'enquête ont

montré que : outre le salaire et les primes trimestrielles, aucune action pouvant amener le personnel à mieux produire n'est plus réalisé.

Pour cette dernière hypothèse, elle n'est pas entièrement vérifiée parce que en ce qui concerne les mesures incitatives complémentaires, il doit y avoir la part du gouvernement qui doit élaborer des textes donnant accès à ces mesures incitatives complémentaires.

- **Synthèse du diagnostic**

La réalisation de ce diagnostic est sous-tendue par le postulat selon lequel deux des trois hypothèses sont entièrement vérifiées. La troisième hypothèse est quelque peu vérifiée car il y a encore d'autres raisons qui entourent cette hypothèse.

Nous proposerons dès lors des solutions en vue de résoudre les problèmes identifiés.

- **Élément de diagnostic n° 1**

Le sous-effectif en nombre et en qualité explique l'absence de planification rationnelle des ressources humaines.

- **Élément de diagnostic n° 2**

L'absence de définition des responsabilités explique la non perception de l'importance de la description de poste.

- **Élément de diagnostic n° 3**

L'insuffisance des mesures incitatives émane de la non perception de l'importance des actions de motivation à l'endroit du salarié.

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

A- Approches de solutions

➤ Les solutions au problème de sous effectif quantitatif et qualitatif

La cause qui est à la base de ce problème est l'absence de planification rationnelle des ressources humaines. Trouver alors solutions à ce problème, c'est proposer les conditions d'éradication de la mauvaise planification des ressources humaines et en éradiquant également toutes les causes possibles à ce problème.

La Direction de l'Exécution du Budget devra alors pour l'éradication de :

- l'insuffisance du personnel, instituer des travaux en heures supplémentaires pour combler le surcroît de travail, faire le redéploiement du personnel c'est-à-dire combler les écarts par les services où il y a un excédent, il

urge aussi de signifier les besoins en personnel de cette direction au Ministre Chargé du travail qui pourra programmer des concours de recrutement ;

- du sous effectif qualitatif, faire la promotion aux agents, surtout à ceux qui le méritent et instituer des formations pour leur remise à niveau.

➤ **Les solutions au problème de l'absence de définition des responsabilités**

Pour résoudre le problème d'absence de définition des responsabilités, il importe d'insister sur l'importance de la description de poste au sein de l'organisation. Pour y parvenir, la Direction de l'Exécution du Budget devra adopter une nouvelle culture d'entreprise en y insérant les techniques de gestion de rendement ; elle devra également organiser des journées de sensibilisation sur l'importance de la description de poste et avant d'être promu à un poste, le titulaire du poste doit avoir le profil de ce poste c'est-à-dire répondre aux exigences du poste ; impliquer les salariés dans l'atteinte des objectifs de la structure.

➤ **Les solutions au problème de l'insuffisance de mesures incitatives**

Résoudre le problème de l'insuffisance des mesures incitatives nous amène à proposer que les syndicats ne doivent pas être écartés car, c'est à eux que revient l'étude et la défense des intérêts matériels et moraux tant collectifs qu'individuels . Ils doivent être invités à faire des propositions sur les mesures incitatives complémentaires.

Que faut-il enfin pour que la mise en œuvre de ces solutions proposées produise les effets escomptés.

B- Conditions de mise en œuvre des solutions

Les solutions proposées ci-dessus ne trouvent leur efficacité qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leur exécution au sein de l'organisation.

L'éradication des causes se trouvant à la base des problèmes identifiés doit tenir compte de certaines recommandations formulées respectivement à l'endroit des dirigeants et du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget.

Recommandations à l'endroit des dirigeants :

- il s'agira de signifier, au Ministre en charge du travail, les besoins en personnel de la structure, qui pourra organiser des concours de recrutement à ce sujet ;
- programmer des formations de remise à niveau pour le personnel ;
- proposer l'élaboration de nouveaux textes pour instituer des mesures incitatives complémentaires et ensuite penser à expliquer au personnel ce qu'est la définition de responsabilités.

Recommandations à l'endroit du personnel :

- réduire la lenteur administrative dans le traitement des dossiers ;
- apprendre à gérer de façon optimale le temps ;
- et veiller ensuite à la déontologie administrative et à avoir une bonne conscience professionnelle.

CONCLUSION GENERALE

En choisissant de porter notre étude sur la gestion performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget, notre souci était d'aider cette direction, à trouver des voies et moyens pour tirer le meilleur du personnel. Pour ce faire, nous nous sommes fixés un certain nombre d'objectifs.

En effet, l'Administration béninoise souffre aujourd'hui d'un dysfonctionnement qui se traduit par la détérioration de la qualité des prestations administratives depuis l'accueil du client jusqu'à la réalisation des tâches. Mais comment résoudre ce dysfonctionnement ?

Mis à part les atouts de cette direction, cette étude nous a permis de recenser les problèmes qu'elle rencontre pour une gestion performante de son personnel. Parmi ces problèmes, il y en a qui affectent la mobilisation des ressources humaines.

Aussi, avons-nous formulé des approches de solutions :

Pour l'insuffisance du personnel, la Direction de l'Exécution du Budget devra instituer des travaux en heures supplémentaires pour combler le surcroît de travail, faire le redéploiement du personnel c'est-à-dire combler les écarts par les services où il y a un excédent, il urge aussi de signifier les besoins en personnel de cette direction au Ministre Chargé du travail qui pourra programmer des concours de recrutement.

Pour les sous effectifs qualitatifs, faire la promotion aux agents, surtout à ceux qui le méritent et instituer des formations pour leur remise à niveau.

Quant à la description de poste, la Direction de l'Exécution du Budget, devra également organiser des journées de sensibilisation sur l'importance de la description

de poste et avant d'être promu à un poste, le titulaire du poste doit avoir le profil de ce poste c'est-à-dire répondre aux exigences du poste ; impliquer les salariés dans l'atteinte des objectifs de la structure.

Les syndicats ne doivent pas être écartés car, c'est à eux que revient l'étude et la défense des intérêts matériels et moraux tant collectifs qu'individuels. Ils doivent être invités à faire des propositions sur les mesures incitatives complémentaires.

Les autorités administratives doivent se rendre compte que la performance d'une organisation dépend de l'efficacité et de l'efficience des ressources mises en place. Quel que soit le contexte, c'est avant tout la capacité à motiver et à entraîner les ressources humaines qui conditionne la performance, si tant est que la performance est une situation consistant pour une personne à atteindre voire dépasser les objectifs qui lui sont fixés. Il s'agit là de l'appréciation des résultats.

Il serait imprudent pour les dirigeants de se contenter uniquement de la résolution de la problématique étudiée pour espérer une pérennité de la structure. Il est aussi important de procéder à la résolution de toutes les autres problématiques identifiées dans notre état des lieux de base pour aboutir réellement à une gestion performante du personnel.

C'est pourquoi, dans l'atteinte de la gestion optimale du personnel, nous suggérons pour l'efficacité des solutions préconisées, la mise en place d'un plan de recrutement et de formation en adéquation avec les besoins de l'Administration. Aussi, ne faudrait-il pas occulter la définition et le respect des profils de poste. Dans le même

ordre d'idées, il est impérieux d'élaborer des textes qui valorisent les mesures incitatives à caractère non pécuniaire.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. Frank LUNDIN (1999) : « Gestion et collaboration », Editions LE
2. Frédérique A. et al (2006) : « Comportement humain et management », Editions PEARSON Education
3. Jean-Marie PERETTI (2002) : « Le management des ressources humaines », Editions Vuibert
4. Xavier MONTSERANT (2004) : « Pourquoi travailler »

Mémoires

1. ALAO Yézidath Yémissi et CHANOU Kassirath (2004 – 2005) : « Protocole de mémoire sur BENIN TELECOM SA »
2. Alphonse HOUNMALON (2004 – 2006) : Problématique de l'audit interne dans l'Administration béninoise »
3. Lionel SOHOUDJI (2004 – 2005) : « Contribution à la limitation des situations inhibitrices à l'augmentation des comptes d'épargne à la CCLAM d'Abomey-Calavi ».

Cours

1. DAVOH Martin (2005 – 2006) : « Gestion de rendement » ENAM Cotonou
2. Frantz MASSOUGBODJI (2006 – 2007) : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », ENAM Cotonou

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

Groupe cible : Personnel de la Direction de l'Exécution du Budget

Bonjour Madame / Monsieur

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème : « Contribution pour une gestion performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget », je vous prie de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant à ce questionnaire.

Merci de votre disponibilité.

1- Qu'est-ce qui explique l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité dans votre institution ?

le non recrutement du personnel en nombre suffisant

le manque de recyclage ou de formation du personnel

Autres Préciser

2- Parmi les raisons citées ci-après, la non définition des responsabilités est due à quoi ?

la sous estimation de la définition des responsabilités

la non maîtrise de

3 – Les facteurs d'insatisfaction affectent-ils votre rendement ?

OUI

NON

4– Comment appréciez-vous vos primes ?

Suffisantes

Insuffisantes

5- Etes-vous impliqué dans les prises de décisions qui vous concernent ?

OUI

NON

6 –Bénéficiez-vous de programmes de formation ?

OUI

NON

7 - Avez-vous été félicité une fois ? OUI

NON

8– Avez-vous un canevas de mesures incitatives ?

OUI

NON

9– Selon vous, la motivation contribue-t-elle à la performance d'une organisation ?

OUI

NON

10-Iles suggestions aimeriez-vous formuler à la DGB pour améliorer la qualité de ses prestations ?

QUESTIONNAIRE

Groupe cible : Clients de la Direction de l'Exécution du Budget

Bonjour Madame / Monsieur

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de fin de formation en Gestion des Ressources Humaines au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème : « Contribution pour une gestion performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget », je vous prie de bien vouloir contribuer à ce travail en répondant à ce questionnaire.

Merci de votre disponibilité.

1 – Connaissez-vous la Direction de l'Exécution du Budget ?

OUI

NON

2- Quelle appréciation faites- vous de l'accueil ?

Satisfaisante

Peu satisfaisante

pas du tout satisfaisante

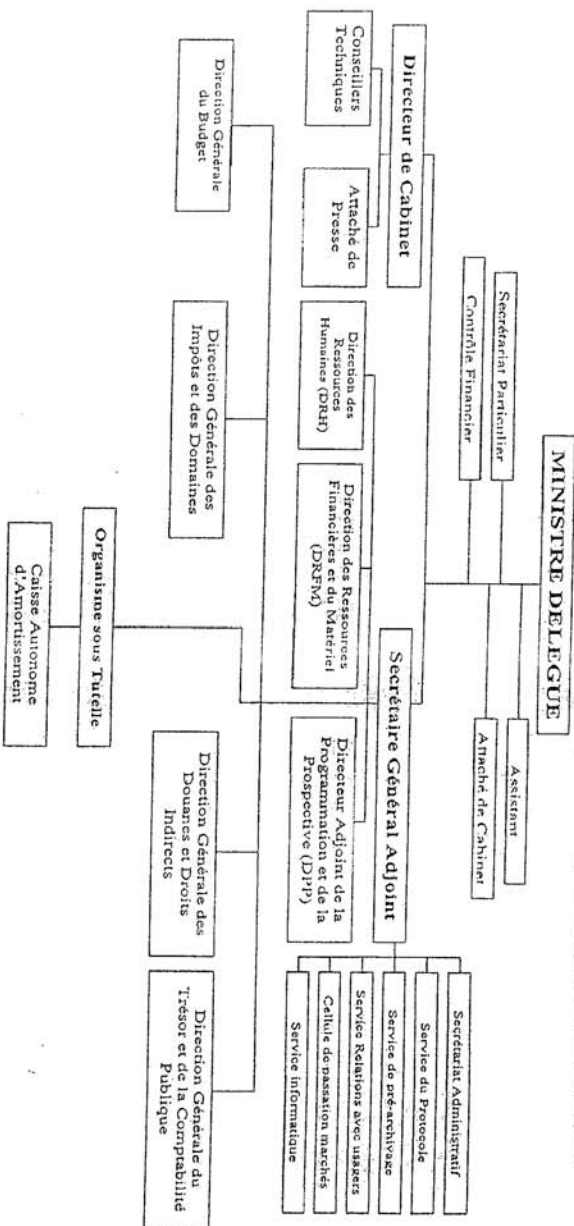
Etes vous satisfait des prestations ?

OUI

Non

3 – Quelles suggestions aimeriez-vous formuler à la DEB pour améliorer la qualité de ses prestations ?

Organigramme du Ministère Délégué Chargé du Budget auprès du MDEF



DE LA DIRECTION DE L'EXECUTION DU BUDGET

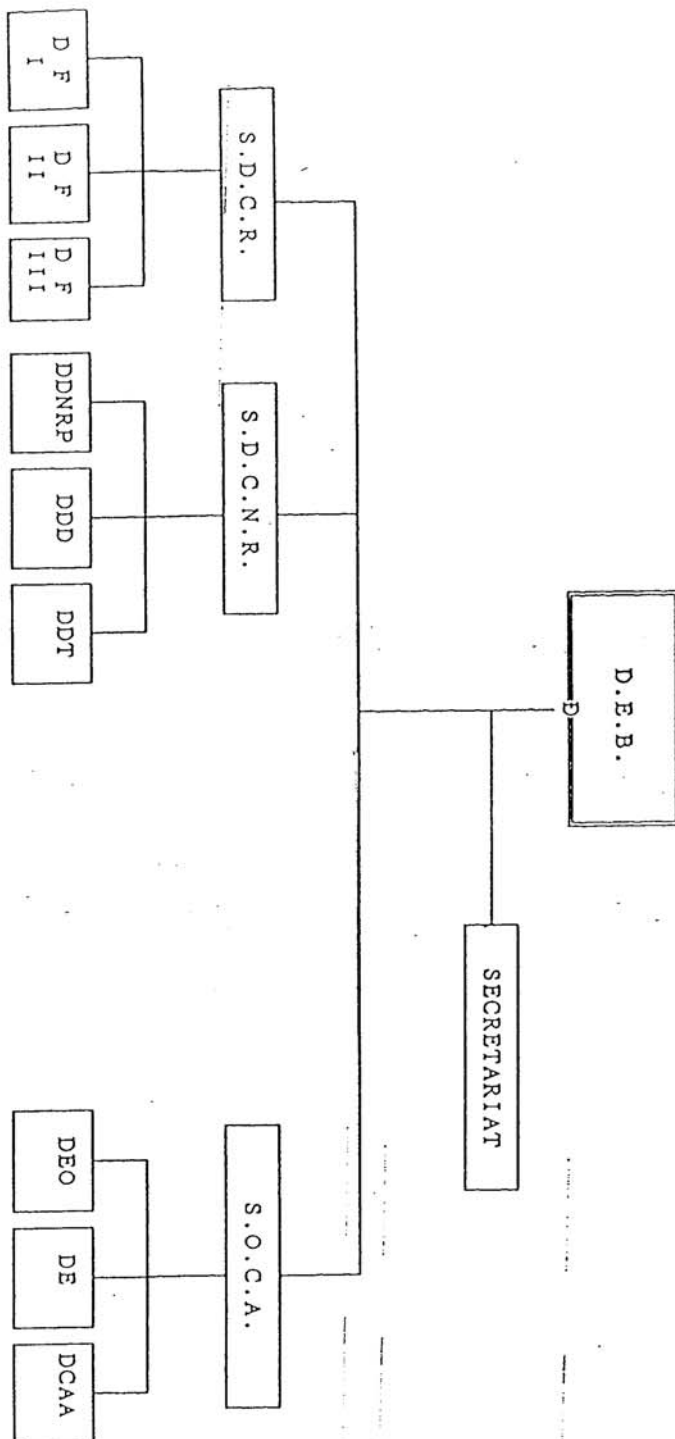


TABLE DES MATIERES

	Page
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : Cadre de l'étude et ciblage de la problématique de la gestion performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget.....	4
Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage.....	5
Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude	5
A- cadre réglementaire et missions	5
B- Structures et fonctionnement.....	7
Paragraphe 2 : Inventaire de l'état des lieux sur la Direction de l'Exécution du Budget.....	8
A- Missions.....	8
B- Structure organisationnelle et fonctionnement.....	9
1- Le Secrétariat Administratif (SA).....	10
2- Le Service des Dépenses Courantes Réparties (SDCR).....	11
3- Le Service des Dépenses Courantes Non Réparties (SDCNR).....	13
4- Le service de l'Ordonnancement et de la Comptabilité Administrative (SOCA)	14
Section 2 : Ciblage de la problématique de l'étude.....	16
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique de l'étude	16
Paragraphe 2 : Vision globale de la résolution de la problématique spécifiée	19
A- Spécification de la problématique choisie.....	19
B- Vision globale de la résolution du problème	20
CHAPITRE II : Du cadre théorique de l'étude aux approches de solutions pour une gestion performante du personnel de la Direction de l'Exécution du Budget.....	24
Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude	25
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	25
A- Objectifs et hypothèses de l'étude	26
1- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 1.....	26
2- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 2.....	28

3- Cause et hypothèse liées au problème spécifique n° 3	29
4- Cause et hypothèse liées au problème général	29
B- Revue de littérature liée à la problématique	31
1- Exposé des contributions antérieures sur les problèmes de l'insuffisance du personnel en nombre et en qualité.....	32
2- Exposé des contributions antérieures au problème de l'absence de définition des responsabilités	33
3- Exposé des contributions antérieures au problème de l'insuffisance des mesures incitatives	33
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée	36
A- Approches empiriques et résultats des enquêtes.....	36
B- Approches théoriques	40
1- Choix théorique lié au problème spécifique de l'insuffisance personnel en nombre et en qualité	40
2- Choix théorique lié au problème spécifique de l'absence de définition des responsabilités	42
3- Choix théorique lié au problème spécifique de l'insuffisance des mesures incitatives	45
Section 2 : De la collecte des données, de la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	48
Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données : le diagnostic établi	48
A- Préparation et réalisation des enquêtes	48
B- Présentation et analyse des résultats d'enquête : vérification des hypothèses	49
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	56
A- Approches de solutions.....	56
B- Conditions de mise en œuvre des solutions.....	58
CONCLUSION GENERALE.....	60
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLES DES MATIERES	