



REPUBLIQUE DU BENIN

oooooooooooooooooooo

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

oooooooooooooooooooo

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

oooooooooooooooooooo

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE



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

Option :  
Management

Filière :  
Gestion des Ressources humaines

Année académique : 2010-2011

**CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'UN  
SYSTEME DE GESTION PARTICIPATIVE PAR  
OBJECTIFS AU CENTRE DES ŒUVRES  
UNIVERSITAIRES ET SOCIALES  
D'ABOMEY-CALAVI (COUS-AC)**

*Réalisé et soutenu par :*

**Ezin Damien SOGBO SOSSA**

*Sous la direction de :*

Maître de stage :

**M. Rufin BEHANZIN,**  
Chef du Service Administratif et  
Financier du COUS-AC

Directeur de mémoire :

**M. Martin DAVOH,**  
Conseiller en Ressources  
Humaines du Directeur Général  
de la Poste du Bénin,  
Enseignant à l'ENAM

Mars 2012

## Identification du jury

**PRESIDENT** : M. Djamiou ABOUDOU

**VICE-PRESIDENT** : M. Jean SOSSOU

**MEMBRE** : M. Hugues TCHIBOZO

**L'École Nationale d'Administration et de Magistrature ne tend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.**

## Dédicace

*A*

- ✓ *Papa et maman,*
- ✓ *Abraham, Emmanuella et leur mère,*
- ✓ *Aurélien, Oscar, Ghislaine et Lucrèce.*

## Remerciements

### *A*

- ❖ Monsieur Martin DAVOH, le directeur du présent mémoire,
- ❖ Madame Sofiath ONIFADE BABAMOUSA, Directrice du Centre des  
) uvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC),
- ❖ Monsieur Albert Kouami TOSSAVI, Agent Comptable du COUS-AC,
- ❖ Monsieur Rufin BEHANZIN, Chef du Service Administratif et Financier  
du COUS-AC, notre maître de stage,
- ❖ Madame Gwladys HODONOU, de la Division Personnel du COUS,
- ❖ M. Rogatien CHICOU, Chef du Service de la Trésorerie du COUS-AC
- ❖ Monsieur Magloire GLELE, Intendant du CUP,
- ❖ Tout le personnel du COUS-AC,
- ❖ Tout le personnel de l'administration de l'ENAM,
- ❖ Tout le corps enseignant de l'ENAM en particulier, les enseignants de la  
filière Gestion des Ressources Humaines,
- ❖ Madame Prisca SERO et son époux,
- ❖ Monsieur Omer G. GAGUI,
- ❖ Tous mes camarades de classe de la 5<sup>ème</sup> promotion GRH de l'ENAM et  
particulièrement les camarades de groupe,
- ❖ Monsieur Denis HOUNGNIMON,
- ❖ Tous ceux qui ne sont pas ici cités, par oubli, mais qui méritent d'être  
également cités.

## Liste des sigles et acronymes

**BID** : Banque Islamique de Développement

**CENOU** : Centre National des ) uvres Universitaires

**COUS-AC**: Centre des ) uvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi

**CUP**: Centre Universitaire de Porto-Novo

**DBSU** : Direction des Bourses et Secours Universitaires

**ENAM**: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

**ENEAM**: Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management

**GAR** : Gestion Axée sur les Résultats

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**GPPO** : Gestion Participative Par Objectifs

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**INJEPS** : Institut National de la Jeunesse, de l'Education Physique et Sportive

**IUT-Lokossa** : Institut Universitaire de Technologie de Lokossa

**MESRS** : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

**NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

**RH** : Ressources Humaines

**SMART** : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temporel

**TBE** : Tableau de Bord de l'Étude

**UAC** : Université d'Abomey-Calavi

## Liste des tableaux

Tableaux	Pages
<b><u>Tableau I</u></b> : Répartition du personnel du COUS-AC par statut	11
<b><u>Tableau II</u></b> : Répartition du personnel par sexe	12
<b><u>Tableau III</u></b> : Répartition du personnel par catégories socioprofessionnelles	12
<b><u>Tableau IV</u></b> : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt	25
<b><u>Tableau V</u></b> : Synthèse des approches de résolution par problème	33
<b><u>Tableau VI</u></b> : Tableau de bord de l'étude	38
<b><u>Tableau VII</u></b> : Configuration de l'échantillon de l'enquête	48
<b><u>Tableau VIII</u></b> : Tableau récapitulatif des opinions sur la fixation ou non d'objectifs aux agents	52
<b><u>Tableau IX</u></b> : Tableau récapitulatif des opinions sur les causes de l'absence de pratique de fixation d'objectifs	53
<b><u>Tableau X</u></b> : Tableau récapitulatif des opinions sur l'implication ou non des agents dans les prises de décisions	54
<b><u>Tableau XI</u></b> : Tableau récapitulatif des opinions sur les causes de la non implication des agents dans les prises de décisions	55
<b><u>Tableau XII</u></b> : Tableau récapitulatif des opinions sur la pertinence ou non du système d'évaluation	56
<b><u>Tableau XIII</u></b> : Tableau récapitulatif des opinions sur les causes de la non pertinence du système d'évaluation	57
<b><u>Tableau XIV</u></b> : Tableau récapitulatif des opinions sur la base d'évaluation souhaitée	58
<b><u>Tableau XV</u></b> : Synthèse de l'étude	69

## Liste des figures

Graphiques	Pages
<b><u>Graphique n°1</u></b> : Répartition du personnel du COUS-AC par statut	11
<b><u>Graphique n°2</u></b> : Répartition du personnel du COUS-AC par sexe	12
<b><u>Graphique n°3</u></b> : Répartition du personnel du COUS-AC par catégories socioprofessionnelles	13
<b><u>Graphique n°4</u></b> : Répartition des personnes enquêtées suivant leur opinion sur la fixation ou non d'objectifs aux agents	52
<b><u>Graphique n°5</u></b> : Répartition des enquêtés suivant leur opinion sur les causes de la non fixation d'objectifs aux agents	53
<b><u>Graphique n°6</u></b> : Répartition des enquêtés suivant qu'ils pensent qu'ils sont impliqués ou non dans les prises de décisions	54
<b><u>Graphique n°7</u></b> : Répartition des enquêtés suivant leur opinion sur les causes de la non implication des agents dans les prises de décisions	55
<b><u>Graphique n°8</u></b> : Répartition des enquêtés suivant leur opinion sur la pertinence ou non du système d'évaluation	56
<b><u>Graphique n° 9</u></b> : Répartition des enquêtés suivant leur opinion sur les causes de la non pertinence du système d'évaluation	57
<b><u>Graphique n°10</u></b> : Répartition des enquêtés suivant leur opinion sur la base d'évaluation souhaitée	58
<b>Schémas</b>	
<b><u>Schéma n°1</u></b> : Modèle simplifié du modèle de fixation d'objectifs	62
<b><u>Schéma n°2</u></b> : Grille de Blake et Mouton	82

## Glossaire

**Activité** : C'est un ensemble de tâches ordonnées et liées entre elles dans un but donné qu'on exécute dans le cadre d'un ou de plusieurs emplois. (DAVOH, 2010)<sup>1</sup>

**Compétence** : Ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être qui sont directement utiles et mis en œuvre dans le contexte particulier d'une situation de travail. (DAVOH, 2010)<sup>1</sup>

Alain Meignant, (1995) définit la compétence comme « l'expertise sur un sujet et la légitimité à exercer cette expertise. »

**Critère** : En matière d'évaluation, les critères désignent les points de repère auxquels l'on a recours et qui permettent de déterminer la performance de l'évalué. (DAVOH, 2010)<sup>1</sup>

**Efficacité** : En gestion, l'efficacité mesure la atteinte des objectifs, sans qu'il ne soit tenu compte des moyens utilisés. (ZOCLI, 2010)<sup>4</sup>

**Efficience** : C'est la prise en compte, dans la atteinte des objectifs, des moyens utilisés pour y parvenir. (ZOCLI, 2010)<sup>4</sup>

**Emploi** : L'emploi, dans l'entreprise désigne tout un ensemble d'activités ayant des caractères et des exigences spécifiques nécessaires à la réalisation des objectifs. C'est un concept générique utilisé pour désigner un regroupement de postes de travail de même nature. (DAVOH, 2010)<sup>1</sup>

**Évaluation des ressources humaines** : C'est l'application de méthodes systématiques visant à porter périodiquement et objectivement un jugement de valeur sur les agents par rapport aux objectifs préalablement fixés. Elle élargit le champ d'action de la notation et ouvre des perspectives plus diversifiées. (DAVOH, 2011)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> DAVOH, M. (2010), Cours de gestion du rendement, GRH, Cycle II, ENAM-UAC.

<sup>2</sup> DAVOH, M. (2011), Cours d'évaluation du rendement, GRH, Cycle II, ENAM-UAC.

**Gestion participative** : Technique de management visant à développer des relations de confiance fortes entre supérieurs hiérarchiques et collaborateurs et consistant à véritablement associer ces derniers au processus de prise de décision. (ZOCLI, 2010)<sup>4</sup>

**Mission** : Lorsqu'on parle de mission par rapport à un emploi ou un poste, elle indique le "service attendu" de cet emploi ou de ce poste de travail, ce que l'entreprise en attend. (DAVOH, 2010)<sup>1</sup>

**Objectif** : Énoncé clair du résultat attendu des collaborateurs en fin de période et ce dans une proportion donnée et dans un délai déterminé. (DAVOH, 2010)<sup>1</sup>

**Outil** : Objet fabriqué qui sert à agir, à faire un travail (carte, graphique, etc.). Plus généralement, il s'agit de tout élément opérationnel utilisé pour faire un travail. (LOKOSSOU, 2010)<sup>3</sup>

**Poste de travail** : Terme d'origine militaire, c'est le lieu où quelqu'un est placé pour accomplir les tâches liées à son emploi et faisant de lui un élément déterminé de l'organisation. (DAVOH, 2010)<sup>1</sup>

**Ressources Humaines** : Ensemble des hommes et des femmes qu'une entreprise (privée ou publique) ou une organisation, une institution, etc., emploie, de façon permanente, temporaire ou occasionnelle, pour atteindre ses objectifs. (ZOCLI, 2010)<sup>4</sup>

**N.B.** : Le terme "personnel" désigne la même notion.

**Style de gestion** : Mode d'animation et de conduite des individus et des équipes au sein d'une organisation, dans un groupe, etc. (ZOCLI, 2010)<sup>4</sup>

**Tâches** : Elles désignent les opérations élémentaires (intellectuelles ou manuelles) à effectuer sur un poste de travail. (LOKOSSOU, 2010)<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> LOKOSSOU, C. (2010), Cours d'économie et sociologie du travail, GRH, Cycle II, ENAM-UAC.

<sup>4</sup> ZOCLI Véronique (2010), Cours d'introduction à la GRH, GRH, Cycle II, ENAM-UAC.

## Résumé

Le présent mémoire porte sur le Centre des ) uvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC) qui nous a accueilli dans le cadre de notre stage de fin de formation. L'état des lieux de la gestion des ressources humaines de ce Centre, nous a permis de ressortir un certain nombre de problématiques dont celle de la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs. Cette problématique, objet du présent travail, dont le problème général est l'absence d'un système de gestion participative par objectifs, a pour problèmes spécifiques : l'absence d'une pratique de fixation d'objectifs, la non implication des agents dans les prises de décisions et la non pertinence du système d'évaluation.

L'objectif général de la présente étude est de contribuer à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs dans ce Centre. Pour y parvenir, nous avons formulé trois hypothèses de recherche.

La vérification de ces hypothèses, grâce à l'enquête réalisée sur un échantillon représentatif de la population-mère, nous a permis d'établir le diagnostic et de formuler des approches de solutions qui reposent sur la fixation d'objectifs aux agents, l'implication de ces derniers dans les prises de décisions et leur évaluation sur la base d'objectifs à eux fixés.

Mais ces différentes propositions ne peuvent se concrétiser que sous certaines conditions dont notamment l'implication réelle des acteurs dans sa mise en œuvre, l'engagement des décideurs et leur volonté d'accompagner le processus dans toutes ces étapes.

**Mots-clés : Gestion participative - objectifs - évaluation**

# Sommaire

TITRES	Pages
<b>INTRODUCTION GENERALE</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : Du cadre institutionnel de l'étude au ciblage de la problématique de la mise en place d'un système de GPPO au COUS-AC</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Présentation du COUS-AC et observations de stage</b>	<b>5</b>
§1 : Présentation du COUS-AC	5
§2 : Etat des lieux de la gestion des RH au COUS-AC	15
<b>Section 2 : Ciblage de la problématique</b>	<b>24</b>
§1 : Choix et spécification de la problématique	24
§2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique de la mise en place d'un système de GPPO	28
<b>CHAPITRE SECOND : Du cadre théorique et méthodologique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions</b>	<b>34</b>
<b>Section 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude</b>	<b>35</b>
§1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature	35
§2 : Adoption de la méthodologie	44
<b>Section 2 : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions</b>	<b>50</b>
§1 : Vérification des hypothèses	50
§2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	60
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>73</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>75</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>84</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

Toute entreprise, quelle qu'elle relève du secteur public ou du secteur privé, se trouve confrontée à un problème permanent : comment utiliser efficacement les ressources humaines disponibles pour atteindre les objectifs organisationnels.

Le Centre des Œuvres Universitaires et Sociales de Bobo-Dioulassa (COUS-AC), Ex-Centre National des Œuvres universitaires (CENOU), n'échappe pas à cette réalité. En effet, avec un effectif de plus de quatre cents agents, composé de catégories socioprofessionnelles diverses, le Centre se doit de mettre en place les systèmes de gestion les plus adéquats pour tirer le meilleur rendement possible de chaque agent. Condition indispensable à l'atteinte de sa mission principale : donner satisfaction aux étudiants, en matière d'œuvres (restauration, hébergement, transport, couverture sanitaire, etc.) et de prestations sociales.

Or, pour que chaque agent puisse se sentir concerné par l'atteinte des objectifs organisationnels, l'une des solutions les plus appropriées passe par la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs.

En effet, la mise en place d'un tel système présente l'avantage de fixer des objectifs spécifiques à chaque membre de l'organisation, objectifs déclinés des objectifs organisationnels. Il favorise l'implication des agents dans les prises de décisions organisationnelles et facilite l'évaluation de ceux-ci sur la base de critères objectifs de performance.

De plus, la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs permet de parcourir plusieurs autres aspects de gestion des ressources humaines. Elle permet en effet de déceler des besoins de formation en permettant de mettre en évidence les problèmes de

compétences révélés par la non atteinte des objectifs fixés. Il permet également de passer un cadre formel de communication entre supérieurs hiérarchiques et collaborateurs dans le cadre de échanges périodiques et réguliers sur les objectifs à atteindre. Il favorise en outre l'implication des agents dans les prises de décisions et contribue ainsi à encourager le travail en équipe.

Aussi, permet-il de corriger les sentiments d'injustice ressentis par certains agents, qui pensent ne pas être récompensés à la hauteur de leurs efforts. Les preuves de la contribution réelle de chacun seront en effet disponibles à la faveur de fiches d'évaluation conçues à cet effet.

C'est ce qui justifie le sujet de la présente étude : « **Contribution à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs au Centre des Œuvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC)** ».

Ce sujet nous a permis de réfléchir sur un certain nombre de questions telles que : pourquoi des objectifs ne sont-ils pas fixés aux agents ? Comment impliquer désormais les agents dans les prises de décisions, dans le cadre d'un style participatif de gestion ? Comment évaluer les agents sur la base des objectifs fixés, afin de récompenser chacun en fonction de sa contribution réelle aux résultats organisationnels ?

Pour répondre à ces différentes interrogations, nous avons adopté une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux principaux axes. Le premier part du cadre institutionnel de l'étude au ciblage de la problématique de la mise en place d'un système de GPPO au COUS-AC (**chapitre premier**) et le second, du cadre théorique et méthodologique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées (**chapitre second**).

## **CHAPITRE I<sup>er</sup>**

**Du cadre institutionnel de l'étude au ciblage de la problématique de la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs au COUS-AC**

Après la présentation du Centre des Œuvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi et l'état des lieux de la gestion de ses ressources humaines (section 1), le présent chapitre se consacre au ciblage de la problématique et à la détermination de la vision globale de sa résolution (section 2).

## **Section 1 : Présentation du Centre des Œuvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC) et observations de stage**

Dans le premier paragraphe, cette section est consacrée à la présentation du COUS-AC et dans le second paragraphe, l'on retrouve les observations de stage à travers l'état des lieux.

### **§1 : Présentation du COUS-AC**

Ce paragraphe est consacré à l'historique et aux missions du COUS-AC d'une part (I), et à la structure organisationnelle et fonctionnelle ainsi qu'aux ressources de ce Centre, d'autre part (II).

#### **I- Historique et missions du COUS-AC**

##### **A- Historique**

Le Centre National des Œuvres Universitaires, a démarré effectivement ses activités au Bénin en octobre 1970. Cependant, c'est à la faveur de l'arrêté N°014/MESRS/DGM du 26 janvier 1982 que le Centre fut officiellement créé. Depuis lors, plusieurs arrêtés se sont succédé et ont modifié diversement son mode de fonctionnement et d'organisation.

Il s'agit de l'arrêté ministériel N°621-MEMS/DGM du 24 septembre 1985 portant création, organisation et fonctionnement du Centre National des Œuvres Universitaires (CENOU) qui plaçait le CENOU, comme une unité de service de l'Université Nationale du Bénin, sous l'autorité du Recteur. L'arrêté N°091-MEN/CAB/DC/R-UNB du 13 février 1991 portant

création, organisation et fonctionnement du Centre National des ) uvres Universitaires fut le premier arrêté de l'ère du Renouveau démocratique.

Avec la création en 2001 de la deuxième université nationale, (l'Université de Parakou), l'autonomie accordée à chacune des deux universités a rendu nécessaire la création d'une structure autonome des %uvres universitaires dont le champ d'action devait couvrir les deux universités. A la faveur du décret N°2002-519 du 29 novembre 2002, le CENOU est devenu un établissement public doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et placée sous la tutelle directe du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Le CENOU fut alors érigé en direction générale, subdivisé en deux directions régionales : la Direction du Centre Régional des ) uvres Universitaires de l'Université d'Abomey-Calavi et celle de l'Université de Parakou.

Depuis le 7 septembre 2010, le décret N°2002-519 a été remplacé par le décret n°2010-385 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Centre des ) uvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC). L'équivalent du même Centre est créé à Parakou.

En attendant le transfèrement de la direction du COUS à Abomey-Calavi, comme le dispose le décret, la direction du COUS a conservé le siège de l'ex-Direction générale à Cotonou, sur la rue pavée menant de l'ÉNEAM au "Boulevard du Canada" à 100 mètres environs de la Poste de Gbégamey.

## **B- Missions**

Le Centre des ) uvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC) a pour mission fondamentale de contribuer au bien-être

social, moral et matériel des étudiants par la amélioration de leurs conditions de vie et d'études, notamment dans les domaines suivants :

- logement ;
- couverture sanitaire ;
- restauration ;
- activités sportives, artistiques et culturelles ;

Il a également pour missions de déterminer et de proposer des prestations susceptibles de satisfaire les besoins des étudiants, de participer aux travaux des réunions régionales et internationales auxquelles les pouvoirs publics les inviteront, de gérer les biens meubles et immeubles à eux destinés, d'organiser le paiement des allocations universitaires (bourses, secours, frais de mémoires, de stages,...) aux étudiants en collaboration avec la Direction des Bourses et Secours Universitaires (DBSU).

## **II- Structure organisationnelle et ressources du COUS-AC**

### **A- Structure organisationnelle et fonctionnement**

Selon le décret n°2010-385 du 7 septembre 2010, le Centre des ) uvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi est composé de trois (3) organes : le Conseil d'administration, la Direction et le Comité de direction.

#### **1- Le Conseil d'Administration**

Il est composé de onze membres et est présidé par le Ministre en charge de l'Enseignement Supérieur. Il est chargé de délibérer sur toutes les questions intéressant le fonctionnement du Centre, par l'approbation entre autres de son programme d'actions, de son plan de travail annuel, de ses comptes de gestion (états financiers, bilan annuel,...) et de son budget prévisionnel.

## 2- La Direction

La Direction du COUS-AC est assurée par un directeur chargé de la gestion quotidienne et de la coordination des activités du Centre. Elle comprend :

- le secrétariat particulier ;
- le service administratif et financier ;
- le service du Matériel, de la Maintenance et des Approvisionnements ;
- le service de l'Hébergement, de la Restauration, et du Transport ;
- le service de la Santé et des Affaires sociales ;
- le service des Activités artistiques, culturelles et sportives ;
- le service du Développement et de la Prospective ;
- six (6) intendances pour les campus décentralisés (ENEAM, IUT-Lokossa, CUP, INJEPS, Kétou et, Abomey<sup>5</sup>);
- et l'Agence comptable qui comprend les services du Contrôle budgétaire, de la Comptabilité et de la Trésorerie.

Outre ces différents services prévus par le décret, deux services ont été créés en raison des nécessités de service : il s'agit du service en charge de la gestion des allocations universitaires (bourses, secours, frais de mémoires, etc.) et du service en charge de l'assainissement et de l'entretien.

L'organigramme placé en **annexe n°6** présente schématiquement cette structure organisationnelle.

## 3- Le Comité de direction

Le Comité de direction est un organe consultatif du COUS-AC. Il est composé du Directeur du Centre, des chefs de service et de deux délégués du personnel.

Il est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget, la politique générale du Centre ou toutes affaires

---

<sup>5</sup> Les intendances d'Abomey et de Kétou ne sont pas encore fonctionnelles.

que le Directeur lui soumet. Il se réunit, en séance ordinaire, une fois par semaine.

## **B- Les ressources du COUS-AC**

Trois types de ressources sont ici présentés. Il s'agit des ressources financières, matérielles et humaines.

### **1- Les ressources financières**

Outre les dons et legs en nature ou en espèce, les ressources financières du Centre proviennent de deux sources principales : les ressources propres et les subventions de l'État.

Les ressources propres sont les recettes provenant de l'hébergement, de la restauration, du transport des étudiants, et de la vente des produits pharmaceutiques.

Quant aux subventions de l'État, elles se décomposent comme suit :

- contribution aux frais de fonctionnement du CENOU ;
- contribution aux frais de transport des étudiants ;
- allocations universitaires des étudiants qui à elles seules, représentent en moyenne plus de 60% du budget du Centre.

Il convient de souligner que les subventions ne évoluent pas proportionnellement à l'augmentation annuelle du nombre d'étudiants que l'Université accueille.

### **2- Les ressources matérielles**

Le COUS-AC dispose de biens meubles et immeubles, de matériel roulant et divers matériels de bureaux.

Un bloc administratif à Cotonou abrite la Direction et deux blocs administratifs sur le campus d'Abomey-Calavi abritent les autres bureaux.

Outre les blocs administratifs, le Centre dispose d'autres types

d'équipements et d'infrastructures qui lui permettent de remplir sa mission, en matière de restauration, d'hébergement et de transport.

#### ✓ **Les ressources en matière de restauration**

Le COUS-AC dispose de sept (7) restaurants universitaires répartis sur l'ensemble des campus universitaires comme suit :

- trois restaurants sur le campus d'Abomey-Calavi : le "Resto U" principal, le "Resto Annexe" et le "Resto BID".
- un restaurant à Cotonou (ENEAM) ;
- un restaurant à Lokossa (IUT) ;
- deux restaurants à Porto-Novo (INJEPS et CUP).

#### ✓ **Les ressources en matière d'hébergement**

Les résidences universitaires du COUS sont réparties comme suit :

- campus universitaire d'Abomey-Calavi (environ 2000 lits) ;
- Centre Universitaire de Porto-Novo (132 lits) ;
- Institut National de la Jeunesse, de l'Education Physique et du Sport (200 lits) ;
- Institut Universitaire de Technologie de Lokossa (644 lits).

#### ✓ **Les ressources en matière de transport**

Le COUS-AC ne fournit de prestation en cette matière qu'aux étudiants des agglomérations de Cotonou. Le parc est composé d'une vingtaine de bus de 50 à 70 places assises.

Le Centre dispose également d'infrastructures sanitaires (une infirmerie par campus universitaire) et d'infrastructures sportives (diverses aires de jeux sur les différents sites).

### 3- Les ressources humaines

La présentation des ressources humaines du COUS-AC, est abordée à travers les principales caractéristiques du personnel (statuts, sexes, catégories socioprofessionnelles), dans des tableaux et illustrés par des graphiques.

#### ✓ Répartition du personnel selon les statuts

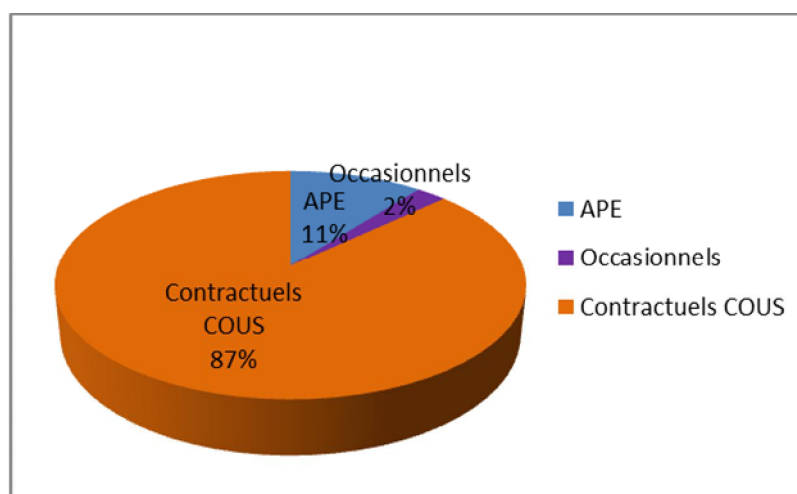
- Tableau I : Répartition du personnel du COUS-AC par statut

N°	Statuts	Effectif	Pourcentage
1	APE	44	10,76%
2	Occasionnels	10	2,44%
3	Contractuels COUS	355	86,80%
	<b>Total</b>	<b>409</b>	<b>100%</b>

Source : Division Personnel COUS-AC, janvier 2012

Le graphique suivant illustre la répartition du personnel du COUS-AC par statut.

Source : Division Personnel COUS-AC, janvier 2012



Graphique n°1 : Répartition du personnel du COUS-AC par statut

Les contractuels du COUS-AC (liés au Centre par un contrat de travail à durée indéterminée), sont majoritaires, représentant plus de trois quarts de l'effectif (86,80%), tandis que les occasionnels sont très peu nombreux (environ 2%). Les Agents permanents de l'Etat font à peine 11% de l'effectif total.

### ✓ Répartition du personnel selon le sexe

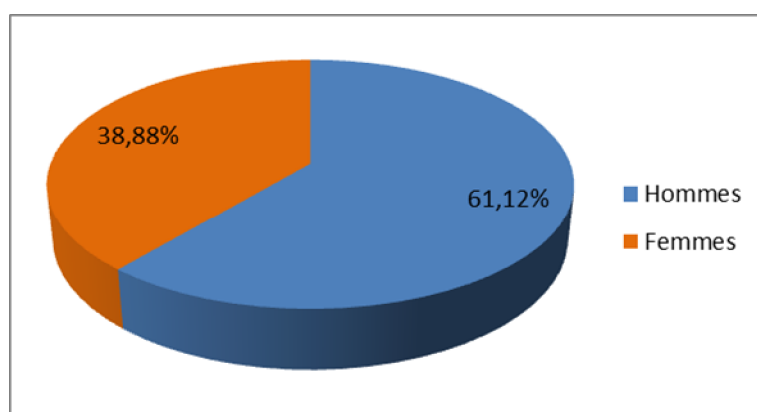
- Tableau II : Répartition du personnel par sexe

N°	Sexe	Effectif	Pourcentage
1	Hommes	250	61,12%
2	Femmes	159	38,88%
	<b>Total</b>	<b>409</b>	<b>100%</b>

Source : Division Personnel COUS-AC, janvier 2012

Le graphique suivant illustre la répartition du personnel du COUS-AC par sexe.

Source : Division Personnel COUS-AC, janvier 2012



Graphique n°2 : Répartition du personnel du COUS-AC par sexe

Au COUS-AC, les femmes représentent 38,88% de l'effectif alors que les hommes représentent 61,12%. L'effectif des hommes fait donc plus d'une fois et demie celui des femmes.

### ✓ Répartition du personnel selon les catégories

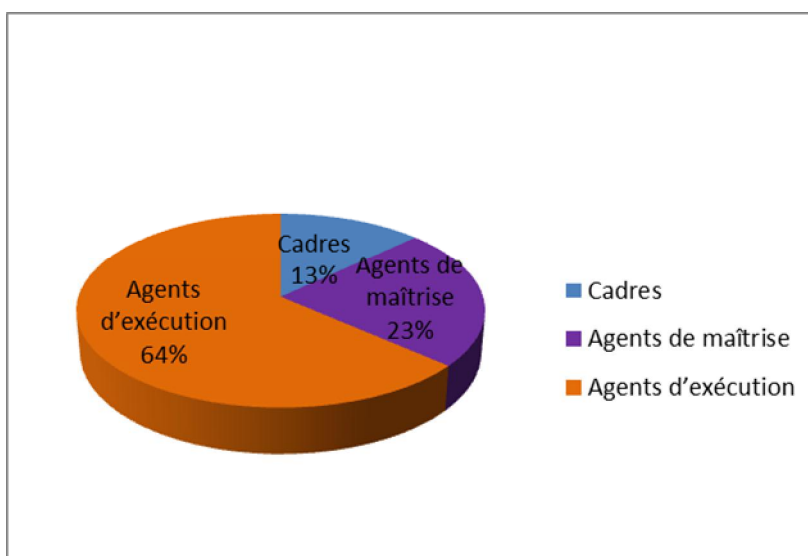
#### - Tableau III : Répartition du personnel par catégories socioprofessionnelles

N°	Catégories socioprofessionnelles	Effectif	Pourcentage
1	Cadres	53	12,96%
2	Agents de maîtrise	96	23,47%
3	Agents d'exécution	260	63,57%
	<b>Total</b>	<b>409</b>	<b>100%</b>

Source : Division Personnel COUS-AC, janvier 2012

Le graphique suivant illustre la répartition du personnel du COUS-AC par catégories socioprofessionnelles.

Source : Division Personnel COUS-AC, janvier 2012



**Graphique n°3:** Répartition du personnel du COUS-AC par catégories socioprofessionnelles

Les agents d'exécution sont majoritaires (64%). Ils sont suivis des agents de maîtrise (23%) et des cadres (13%).

## **§2 : Etat des lieux sur les prestations du COUS-AC en matière de Gestion des Ressources Humaines**

Il s'agit de la description des constats de stage d'une part (I) et de l'inventaire des forces et faiblesses qui en découle d'autre part (II).

### **I- Description des constats de stage**

Les constats effectués au cours du stage qui s'est déroulé du 17 octobre 2011 au 13 janvier 2012, nous ont permis de renforcer les informations que nous avons déjà avant ce stage, étant donné que nous faisons partie de l'effectif du personnel du COUS-AC.

Nous présenterons l'état des lieux suivant les principales activités relatives à la gestion des ressources humaines en huit (8) points à savoir :

- le recrutement ;
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- la fiche de description de poste ;
- la pratique de la fixation d'objectifs aux agents ;
- le style de gestion ;
- la formation ;
- l'évaluation des agents ;
- Les conditions de travail.

### **A- Le recrutement**

Le recrutement est une activité de gestion des ressources humaines qui vise à attirer les candidats qui possèdent les qualifications requises pour occuper les postes vacants ou offerts, en tenant compte du principe de l'adéquation entre les profils et les postes.

Les ressources humaines du COUS-AC proviennent principalement de deux sources : d'une part, les agents provenant du Ministère en charge de la Fonction publique, qui met à la disposition du COUS, par l'intermédiaire du ministère en charge de l'Enseignement supérieur, des candidats admis au concours de recrutement des Agents permanents de l'État et d'autre part, les agents recrutés par le Centre des ) uvres universitaires, qui représentent le personnel majoritaire. Ils sont le plus souvent recrutés par cooptation et font l'objet de recommandations pour la plupart des cas, de la part de parents et amis.

Leur nombre s'accroît très vite car leur recrutement ne se fait pas suivant la procédure rationnelle d'acquisition des ressources humaines.

Il n'y a donc pas d'identification et d'analyse des besoins, ni appel à candidature, ni étude des dossiers. Les recrutements ne donnent pas non plus lieu à des tests de sélection, ou de entretien de recrutement,...

**(Faiblesse).**

S'agissant de l'accueil et de l'intégration, nous avons constaté que les APE mis à la disposition du COUS-AC par le ministère de tutelle séjournent pendant une période plus ou moins longue dans les locaux du service en charge du personnel avant de faire l'objet d'affectation.

Quant aux agents recrutés par le Centre, ils sont envoyés directement dans un service en tenant compte du diplôme qui a servi à leur recrutement.

Il n'existe donc pas un cadre formel d'accueil et d'intégration des nouveaux agents. **(Faiblesse).**

**On en conclut à la non pertinence de la pratique du recrutement au COUS-AC. (Faiblesse)**

## **B- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

La démarche GPEC vise, au sein d'une organisation, à savoir avec combien d'agents, dans quelle structure et avec quels types de compétences, l'organisation va travailler dans l'avenir.

Elle vise donc à assurer une adéquation entre les ressources humaines futures d'une organisation et les besoins prévisionnels en personnel de cette organisation, aussi bien sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif.

La gestion des ressources humaines au COUS-AC est caractérisée par l'absence de prévision en termes d'effectifs et de compétences. En effet, il n'est pas possible d'établir au COUS-AC, en temps réel et de façon fiable, en raison de l'inexistence de fichiers sur les caractéristiques du personnel, l'inventaire des ressources humaines (pyramide des âges, bilan des compétences, taux de rotation, taux d'absentéisme, etc.).

On note également l'inexistence d'une prévision des effectifs à un horizon donné, et la non détermination des besoins prévisionnels en ressources humaines ; ce qui a pour conséquence l'inexistence d'une politique de planification des ressources humaines.

**On peut ici conclure à l'inexistence d'une planification des ressources humaines du COUS-AC. (Faiblesse)**

## **C- La fiche de description de poste**

La fiche de poste est un instrument de gestion et d'organisation où sont définies les responsabilités, les attributions et les tâches d'un poste.

C'est donc un document qui décrit les responsabilités, les exigences, les conditions de travail pour un poste donné.

Au COUS-AC, les différents chefs de services et assimilés (responsables ayant rang de chef de service), se réfèrent au décret n°2010-385 du 07 septembre 2010 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Centre des ) uvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC) pour y retrouver les grandes attributions de leurs postes.

Or le décret ne donne que les grandes lignes des responsabilités relatives à ces différents postes. Diverses instructions et orientations verbales ou écrites provenant de la hiérarchie guident également les activités qu'ils mènent au quotidien. C'est dire qu'il n'existe pas de fiches de description de postes qui indiquent les missions, responsabilités, et activités de chaque poste.

Il en résulte pour la plupart des postes, de nombreux cas de conflits d'attribution.

**On en conclut à l'absence de fiches de description de poste. (Faiblesse)**

#### **D- La pratique de la fixation d'objectifs aux agents**

La fixation d'objectifs suppose la définition consensuelle en début de période aux agents par leurs supérieurs hiérarchiques (superviseurs) d'un énoncé clair du résultat attendu d'eux en fin de période et ce, dans une proportion donnée et dans un délai déterminé.

Au COUS-AC, les chefs de service donnent des instructions aux chefs de division en fonction des directives qu'ils ont reçues du directeur. Dans la plupart des cas, c'est lorsque les problèmes se posent que les « urgences » se gèrent. Les agents à divers niveaux ne savent pas en général ce que l'on attend d'eux, et travaillent dans la routine.

Les agents ne savent donc pas ce que l'on attend d'eux étant entendu que leurs responsabilités ne sont pas clairement définies et les

supérieurs hiérarchiques ne disposent pas de repères pour le suivi et l'évaluation de leurs collaborateurs.

**On en conclut à l'absence de pratique de fixation d'objectifs aux agents. (Faiblesse)**

### **E- Le style de gestion**

On peut définir le style de gestion comme un mode de gestion et de conduite des individus et des équipes au sein d'une organisation. On en distingue généralement quatre (4), répartis en deux grands groupes : les styles de gestion basés sur la domination (styles autoritaire et paternaliste) et les styles de gestion fondés sur la coopération (styles consultatif et participatif).

Le style autoritaire repose sur l'autorité de la personne qui dirige l'organisation dont l'objectif est de faire respecter ses ordres.

Dans le style paternaliste, le supérieur considère ses collaborateurs comme ses enfants, il leur apprend tout et décide sur l'essentiel.

Par contre, dans le style consultatif, le dirigeant consulte ses subordonnés avant de prendre une décision.

Le manager du type participatif quant à lui non seulement consulte ses collaborateurs, mais également discute du problème avec eux puis une décision en commun est prise.

Le constat significatif que nous avons fait au cours de notre stage est que la plupart des agents se plaignent que des décisions importantes concernant leur domaine d'activités sont prises sans qu'ils ne soient associés. Les supérieurs hiérarchiques prennent les décisions et les imposent aux agents. De telles décisions ne tiennent pas compte des avis techniques des principaux acteurs ou encore des conditions de faisabilité. On enregistre une forte centralisation de la prise de décisions

au niveau hiérarchique. Il en résulte de fréquents échecs dans la mise en œuvre de ces décisions et des remises en cause de celles-ci.

**On en déduit une non implication des agents dans les prises de décisions. (Faiblesse)**

## **F- La formation**

Selon Laurent BELANGER (1994)<sup>6</sup> : « La formation est une occasion pour l'individu de parfaire ses connaissances et ses habiletés en vue de améliorer sa performance au poste qu'il occupe actuellement ou en vue d'accéder à un poste comportant des responsabilités plus grandes, lui permettant ainsi de parfaire ses aspirations renouvelées tout en utilisant au mieux ses capacités. »

Il convient, en matière de formation, de distinguer le cas des Agents Permanents de l'État et celui des Agents contractuels du COUS-AC.

Les APE en service au COUS-AC se conforment aux dispositions de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'État en ses articles 65, 66, 67 et 68 encadrant la politique de formation dans l'administration publique. Ils se conforment également aux conditions fixées par l'arrêté interministériel 2005-278 portant définition et critères de formation des agents de l'État (4 ans d'ancienneté, être titulaire du diplôme de base requis pour la formation sollicitée, etc.). L'APE au COUS-AC qui souhaite entreprendre une formation "diplômante" demande l'autorisation du ministre en charge de l'Enseignement supérieur. Une fois l'autorisation obtenue, il constitue un dossier de mise en stage. Ce dossier est déposé à la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE) du

---

<sup>6</sup> COTE N. ; BELANGER L. ; JACQUES J. (1994) « *La Dimension humaine des organisations.* » Québec : Gaëtan Morin Editeur, 386 p.

ministère en charge de la Fonction publique pour l'obtention de la mise en stage.

Quant aux agents contractuels du COUS-AC (conventionnés), qui désirent entreprendre une formation, ils s'inscrivent en cours du soir ; aucun texte ne leur permettant de s'absenter du service pour aller suivre des formations.

Les agents au COUS-AC, se font donc former à leur frais, dans les écoles et instituts de leur choix et ce, en fonction de leur plan personnel de carrière et non en tenant compte des besoins en formation du Centre.

Durant notre stage, nous avons constaté que le COUS-AC ne programme ni de formation qualifiante (formation de courte durée), ni de formation diplômante au profit de ses agents.

Il convient également de mentionner l'absence d'un plan de formation dans cette structure (**Faiblesse**).

**On peut donc conclure qu'il n'existe pas une pratique formalisée de formation au COUS-AC. (Faiblesse)**

## **G- L'évaluation des agents**

L'évaluation est un processus qui vise à porter un jugement de valeur sur ce que le travailleur a produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

Au COUS-AC, les Agents Permanents de l'État font l'objet d'une appréciation, comme le prévoient les dispositions des articles 52 et suivants de la loi 86-013 du 26 février 1986 portant Statut général des Agents Permanents de l'État. Cette appréciation se limite donc à la notation des agents.

La notation peut, en effet, se définir comme une méthode d'évaluation des agents publics qui se traduit par l'attribution d'une appréciation écrite et d'une note chiffrée à l'agent sur la base d'un

certain nombre de critères liés aux aptitudes professionnelles, aux qualités de l'agent et à la manière dont il s'acquitte des tâches qui lui sont confiées.

Le constat que nous avons fait, révèle que la notation des agents ne se déroule pas, conformément à la procédure prévue par le Statut.

En effet, les agents ne s'intéressent à leur notation que s'ils veulent constituer un dossier de avancement de grade. Ils se procurent alors les bulletins de notes qu'ils présentent à leur chef de service afin qu'il leur attribue des notes et des appréciations.

Le système d'évaluation des agents, qui se résume à la notation, s'appuie sur des critères subjectifs tels que la conscience professionnelle, la culture générale, la disponibilité, le sens du service public,... Il n'est donc pas fondé sur la définition préalable d'objectifs aux agents. Cela ne permet pas aux supérieurs hiérarchiques de déceler les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable, de mesurer les progrès à réaliser par l'agent et de envisager des perspectives de développement personnel.

Les agents contractuels liés au Centre par l'Accord d'établissement ne font pas l'objet d'évaluation. **(Faiblesse)**

**On peut donc conclure à l'absence d'un système d'évaluation pertinent. (Faiblesse)**

## **H- Les conditions de travail**

Les conditions de travail prennent en compte l'environnement de travail (exiguïté ou non des bureaux, exposition au bruit, à la chaleur, à des substances dangereuses, qualité du matériel de travail, etc.) ainsi que l'effectif du personnel (effectif suffisant ou non).

### ✓ **L'Environnement de travail**

Le COUS-AC dispose en nombre suffisant de bureaux répartis sur les trois blocs administratifs qui abritent le personnel administratif de la direction. Ce sont des bureaux climatisés, bien équipés en mobilier et généralement spacieux. Ils sont également dotés pour la plupart de matériel informatique.

Tous les restaurants disposent de vestiaires, de douches et de bureaux. De même, des vestiaires ont été construits au profit du personnel de transport (chauffeurs, contrôleurs des bus, mécaniciens).

#### **(Force)**

Cependant, nous avons constaté que le personnel des restaurants universitaires est soumis à de fortes chaleurs du fait de la cuisine au feu de bois.

Les chauffeurs sont contraints à la surcharge compte tenu de l'insuffisance des bus destinés au transport des étudiants. Ils travaillent donc dans des conditions peu satisfaisantes.

Nous avons également constaté pendant notre séjour, l'absence d'un Comité d'hygiène et de sécurité au COUS (**faiblesse**), comme le exige le Code béninois du travail en son article 187, qui fait des comités d'hygiène et de sécurité, une obligation dans tous les établissements occupant habituellement au moins trente (30) salariés, temporaires et occasionnels compris.

Il convient toutefois de souligner, que les agents sont déclarés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) (**Force**).

### ✓ **L'effectif**

La situation varie selon qu'il s'agit du personnel administratif, ou du personnel technique. Au niveau du personnel administratif, nous avons constaté que l'effectif est en nombre suffisant. (**Force**)

Par contre au niveau du personnel technique (chauffeurs et agents des restaurants, etc.), l'effectif est insuffisant. Les chefs des différents restaurants se plaignent en effet, régulièrement d'insuffisance d'effectif.

**On en conclut que les conditions de travail sont peu satisfaisantes. (Faiblesse)**

## **II- Inventaire des forces et faiblesses**

L'inventaire des forces et faiblesses permet de sérier de façon synthétique, les forces et faiblesses révélées par les observations de stage.

### **A- Forces**

Des observations faites et présentées dans le sous-titre précédent, nous pouvons retenir comme forces :

- cadre de travail généralement satisfaisant ;
- équipement en matériel informatique des bureaux ;
- déclaration des agents à la CNSS ;
- effectif du personnel administratif suffisant.

### **B- Faiblesses**

Les faiblesses que nous pouvons retenir sont :

- non pertinence de la pratique du recrutement au COUS-AC ;
- inexistance d'un cadre d'accueil et d'intégration ;
- non planification de la gestion des ressources humaines ;
- non disponibilité de l'inventaire des ressources humaines (pyramide des âges, taux de rotation, caractéristiques de l'effectif, etc.) ;
- inexistance de fiches de description de poste ;

- non implication des agents dans les prises de décisions ;
- inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents ;
- inexistence de politique et de plan de formation ;
- inexistence d'un système d'évaluation pertinent ;
- inexistence d'un comité d'hygiène et de sécurité ;
- conditions de travail peu satisfaisantes.

La présentation faite du COUS-AC et l'état des lieux de la gestion des ressources humaines ainsi décrit, nous permettent d'aborder la spécification et la justification de la problématique choisie de même que la détermination de la vision globale de résolution de celle-ci, dans la section 2.

## **Section 2- Ciblage de la problématique**

Cette section est consacrée au choix et à la spécification de la problématique (§1) et à la vision globale de sa résolution (§2).

### **§1- Choix et spécification de la problématique**

Il s'agit ici du choix de la problématique dans un premier temps et de la spécification de cette problématique en second lieu.

#### **I- Choix de la problématique**

Après le regroupement des problèmes identifiés par centres d'intérêt et l'identification des problématiques possibles dans un tableau, il a été question du choix de la problématique proprement dit.

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

Le tableau suivant (tableau IV) présente les différents problèmes identifiés lors de l'état des lieux, regroupés par centres d'intérêts, correspondant chacun à une problématique.

**Tableau IV : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt**

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non pertinence du processus de recrutement</li> <li>- Inexistence d'une procédure d'accueil et d'intégration</li> </ul>	Pratique de recrutement non rationnel	Problématique de l'amélioration de la pratique de recrutement
2	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non disponibilité de l'inventaire des ressources humaines (pyramide des âges, taux de rotation, caractéristiques de l'effectif, etc.)</li> <li>- Non détermination des besoins prévisionnels en ressources humaines</li> </ul>	Non planification de la gestion des ressources humaines	Problématique de la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
3	Gestion participative par objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistence de pratique de fixation d'objectifs</li> <li>- Non implication des agents dans les prises de décisions</li> <li>- Inexistence de fiches de description de poste</li> <li>- Non pertinence du système d'évaluation</li> </ul>	Système de gestion non participative	Problématique de la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs
4	Gestion de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistence de politique et plan de formation</li> <li>- Non organisation de formations au profit du personnel</li> </ul>	Inexistence d'une pratique de formation	Problématique de l'amélioration de la pratique de formation
5	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conditions de travail peu satisfaisantes</li> <li>- Inexistence d'un Comité d'hygiène et de sécurité</li> </ul>	Conditions de travail non adéquates	Problématique de l'amélioration des conditions de travail

Source : Résultats de l'état des lieux, janvier 2012

## B- Choix de la problématique et spécification du sujet

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés par centres d'intérêt ont fait apparaître cinq (5) différentes problématiques importantes dans le domaine de la gestion des ressources humaines au Centre des Œuvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi.

Il s'agit de :

- 1- l'amélioration de la pratique de recrutement ;
- 2- la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- 3- la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs ;
- 4- l'amélioration de la pratique de formation ;
- 5- l'amélioration des conditions de travail.

Etant dans l'impossibilité, dans le cadre du présent travail, d'aborder toutes ces problématiques, nous avons choisi de focaliser notre attention sur l'une d'entre elles : celle relative à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs.

Le problème général relatif à cette problématique est l'inexistence d'un système de gestion participative par objectifs au COUS-AC et les problèmes spécifiques :

- inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents ;
- non implication des agents dans les prises de décision ;
- non pertinence du système d'évaluation.

## II- Justification de la problématique

En vue de contribuer à la résolution de ce problème général et des problèmes spécifiques qu'il engendre, nous avons choisi de réfléchir sur le sujet : "**contribution à la mise en place d'un système de gestion**

**participative par objectifs au Centre des Œuvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi**", qui présente pour nous un double avantage. D'une part, la gestion participative par objectifs, contribue à la satisfaction professionnelle de l'agent et d'autre part, participe de la productivité de l'organisation. Elle s'inscrit dans le cadre de l'amélioration managériale et permet de répondre aux deux questions suivantes :

- Les consignes et messages viennent-ils toujours de la hiérarchie, ou les agents sont-ils impliqués dans la prise de décision ?

- Les agents reçoivent-ils des consignes spécifiques sur la manière de travailler, avec des objectifs de production spécifiques, tout en gardant une certaine liberté sur le choix des moyens à utiliser pour atteindre ces objectifs ?

Ce sujet présente également l'avantage de pouvoir s'appliquer à tous les niveaux de gestion de l'organisation, en même temps qu'il va contribuer à la résolution d'autres problèmes de gestion des ressources humaines, en matière :

- **de recrutement** : permet d'assurer l'adéquation profil-poste, grâce aux fiches de description de poste établies préalablement à la fixation d'objectifs ;

- **de formation** : organisation d'actions de formation pour les employés dont les lacunes et l'inaptitude sont révélées par l'incapacité à réaliser des objectifs à eux fixés d'une part et formation des acteurs impliqués à divers niveaux dans la mise en place de la pratique de fixation d'objectifs d'autre part ;

- **de communication** : élaboration de fiches de fixation d'objectifs, confection de documents de communication et organisation de l'entretien entre superviseurs et collaborateurs ;

- **d'évaluation du personnel** : mise en place d'un système d'évaluation basée sur les objectifs fixés;

- **de gestion de la rémunération** : fixation des primes de rendement en fonction du degré d'atteinte des objectifs ;
- **de gestion des carrières** : avancement et promotion basés sur la performance des agents,...
- etc.

Après le choix de la problématique, la spécification et la justification de la problématique, il est question à présent de procéder à la vision globale de résolution de ladite problématique.

## **§2- Détermination de la vision globale et séquences de résolution de la problématique**

Les séquences de résolution (II) sont précédées de la vision globale de résolution de la problématique (I).

### **I- Vision globale de résolution de la problématique**

La vision globale de résolution de la problématique est ici appréhendée par rapport au problème général (A) et par rapport aux problèmes spécifiques (B).

#### **A- Vision globale de résolution du problème général**

La résolution du problème général passe par la contribution à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs au Centre des ) uvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi. Dans un contexte où la recherche de l'efficacité doit devenir la préoccupation de tout dirigeant, le système de gestion par objectifs apparaît désormais comme une nécessité. Le système de gestion participative par objectifs se entend ici d'un « **système impliquant la fixation conjointe d'objectifs de performance** »<sup>7</sup> aux agents dont les responsabilités ont été clairement définies. Il se agit d'objectifs stimulants, motivants et qui

---

<sup>7</sup> HELLRIEGEL, D. et SLOCUM J. W. (2006) : « Management des Organisations », Nouveaux Horizons, 2è éd. P.209

tiennent compte des facteurs tels que la compétence de l'agent et son degré d'implication dans la fixation de ces objectifs.

Le COUS-AC se doit d'offrir des prestations de qualité aux étudiants et pour ce faire, il doit s'obliger à se conformer aux principes de rigueur de gestion tels que la transparence, l'efficacité voire l'efficience, la gestion rationnelle des ressources, le respect des normes, la conformité aux ratios de gestion,...

La réussite de cette mission passe par la fixation d'objectifs SMART<sup>8</sup>, aux agents à tous les niveaux (services, divisions, équipes de travail,...) et dans les différents secteurs d'activités (hébergement, restauration, transport, santé, activités sportives et culturelles, etc.).

## **B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques**

### **1- Problème spécifique n°1 : inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents**

L'inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents se traduit par la non atteinte des résultats escomptés par les supérieurs hiérarchiques de la part de leurs collaborateurs. HELLRIEGEL, D. et SLOCUM J. W. (2006) définissent en effet la fixation d'objectifs comme étant :

**« Le processus de définition des résultats souhaités vers lesquels tendent les individus, les équipes, les départements, les organisations et qui vise à accroître le rendement et l'efficacité de l'organisation. »**

La gestion par objectifs permet à partir de la stratégie adoptée par l'entreprise, de fixer les objectifs à atteindre, de les quantifier, afin de pouvoir vérifier le degré de leur réalisation par la suite. Comme on peut

---

<sup>8</sup> Spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporels

le constater, la fixation d'objectifs apparaît comme un précieux outil d'accroissement de la performance organisationnelle.

Le présent travail vise à montrer l'importance de la gestion par objectifs dans l'efficacité organisationnelle d'une part et à contribuer d'autre part, à ce qu'elle devienne désormais au COUS-AC un outil de travail largement partagé. Elle suppose cependant des préalables à savoir :

- ✓ que chaque agent doit savoir clairement ce qu'on attend de lui pour pouvoir travailler efficacement ;
- ✓ que le responsable hiérarchique et son collaborateur se mettent d'accord sur ce que le collaborateur doit faire et sur les moyens nécessaires en tenant compte des potentialités de l'agent ;
- ✓ que bien évidemment les objectifs fixés entrent dans le cadre des compétences<sup>9</sup> de l'agent ;
- ✓ que les objectifs soient négociés et non imposés.

***L'efficacité organisationnelle peut donc être obtenue grâce à la mise en place d'un système de gestion par objectifs.***

## **2- Problème spécifique n°2 : non implication des agents dans les prises de décision**

Pour Jaime Herrera S., (2001) « **Le bon fonctionnement d'une organisation passe aujourd'hui par un changement des habitudes de gestion, par l'introduction notamment de la gestion participative, dans laquelle l'exercice de l'autorité est partagé entre tous (ce qui permet à chacun de participer) ».**

Dès lors, le travail se fait par consensus pour des résultats qui concourent à l'atteinte des objectifs communs de développement de

---

<sup>9</sup> Compétence s'entend ici de « l'expertise sur un sujet et de la légitimité à exercer cette expertise » Alain Meignant (1995) Manager la formation. Ed. Liaisons.

l'organisation. La prise de conscience de cette nouvelle donne par toute personne détenant une parcelle de responsabilités, et disposant d'au moins une personne sous son autorité, apparaît comme un impératif de gestion.

Le style participatif impose une fluidité de l'information, une circulation de l'information dans les deux sens (ascendant et descendant), un juste et équitable partage de l'information au sein de l'organisation.

Dans le style participatif, le travail se fait en équipe, la production devient un objectif du groupe et un but commun. L'accent y est mis sur les relations humaines entre les individus de ce groupe. La production résulte alors d'un effort d'intégration de la tâche et des exigences humaines au sein de l'équipe.

Le style participatif présente de nombreux avantages. Il favorise le travail d'équipe tout en prenant en compte les besoins individuels, par la valorisation et le développement des compétences, dans un climat de travail convivial.

Il s'agit dans le cadre de ce travail de faire toucher du doigt aux autorités du Centre des ) uvres Universitaires et Sociales, l'importance du style participatif dans le management moderne tout en étudiant les conditions de son instauration dans ce Centre.

***Il s'agit pour nous d'obtenir désormais une forte implication du personnel dans le travail, par une approche basée sur le style participatif de gestion.***

### **3- Problème spécifique n°3 : non pertinence du système d'évaluation**

La non pertinence du système d'évaluation se manifeste au COUS-AC, comme nous l'avons mentionné dans l'état des lieux, par l'évaluation

des agents sur la base de critères subjectifs tels que la conscience professionnelle, la culture générale, la disponibilité, le sens du service public,....

La fixation d'objectifs permet d'avoir des critères pertinents, mesurables et objectifs, facilitant l'évaluation du rendement de l'agent.

Comme l'ont indiqué Hellriegel D. et Slocum J. W. (2006) : « **la direction par objectifs...facilite l'évaluation périodique et l'avancement du salarié dans la réalisation desdits objectifs, puis la rémunération du salarié.** »

En effet, l'évaluation des employés repose fondamentalement sur l'analyse de la réalisation des objectifs convenus avec ces derniers et l'évaluation de leurs performances.

Enfin, il convient de souligner que le processus de gestion du rendement dont la fixation d'objectifs constitue une étape très importante, permet de justifier les décisions en ce qui concerne les promotions, les rémunérations et les récompenses.

**Il s'agit de proposer un système d'évaluation basé sur la fixation d'objectifs aux agents.**

**Tableau V** : Synthèse des approches de résolution par problème

Niveaux spécifiques	Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
1	Inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents	Approche basée sur la mise en place d'un système de gestion par objectifs
2	Non implication des agents dans les prises de décision	Approche basée sur la mise en place du style participatif de gestion
3	Non pertinence du système d'évaluation	Approche basée sur un système d'évaluation basé sur la fixation d'objectifs aux agents

**Source** : Résultats de l'étude, janvier 2012

## **II- Séquences de résolution de la problématique**

La vision globale de résolution des problèmes spécifiques retenue, peut être restituée à travers une démarche en deux (2) grandes phases de cinq (5) étapes chacune.

### **A- Cadre théorique et méthodologique de l'étude**

Il se décline dans les opérations ci-après :

1. fixation des objectifs de l'étude;
2. identification des causes et formulation des hypothèses ;
3. élaboration du tableau de bord de l'étude ;
4. revue de la littérature ;
5. méthodologie adoptée.

### **B- Diagnostic et approches de solutions**

Cette phase se décline en :

1. collecte et traitement des données ;
2. analyse des données et établissement du diagnostic ;
3. approches de solutions ;
4. conditions de mise en œuvre des solutions ;
5. élaboration du tableau de synthèse de l'étude.

Ce sous-titre met fin au premier chapitre qui nous a permis de présenter la structure d'accueil, le Centre des ) uvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC), de dégager ses forces et ses faiblesses en matière de gestion des ressources humaines et de cibler la problématique de l'étude. Le chapitre suivant est consacré à l'élaboration du tableau de bord de l'étude, à l'établissement du diagnostic et à la proposition des approches de solutions ainsi que les conditions de mise en œuvre de ces solutions.

## **CHAPITRE 2<sup>nd</sup>**

**Du cadre théorique de l'étude aux  
conditions de mise en œuvre des  
solutions**

Ce chapitre est consacré dans la première section au cadre théorique et méthodologique de l'étude et dans la seconde section à la vérification des hypothèses et aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

## **Section 1 : Cadre théorique et méthodologique**

Cette section concerne les objectifs de l'étude, la formulation des hypothèses de recherches et la revue de la littérature (§1) et l'adoption de la méthodologie de l'étude (§2).

### **§1- Objectifs, hypothèses et revue de la littérature**

Les objectifs sont fixés par rapport au problème général et à chaque problème spécifique. Quant aux hypothèses, elles sont formulées par rapport à chaque problème spécifique (I). La revue de la littérature explique d'abord le concept de gestion participative par objectifs avant d'exposer les contributions antérieures relatives à chaque problème spécifique (II).

#### **I- Fixation des objectifs et formulation des hypothèses**

##### **A- Fixation des objectifs**

Les objectifs sont formulés par rapport au problème général d'une part et par rapport aux problèmes spécifiques d'autre part.

##### **1- Objectif général**

L'objectif général de l'étude est de contribuer à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs au Centre des ) uvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC).

## 2- Objectifs spécifiques

- Objectif spécifique n°1 : Proposer des mesures visant à faire de la fixation des objectifs, une pratique d'organisation du travail au Centre des ) uvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi.
- Objectif spécifique n°2 : Suggérer les conditions d'une meilleure implication des agents dans les prises de décision.
- Objectif spécifique n°3 : analyser l'importance de la fixation des objectifs dans l'évaluation des agents.

### B- Formulation des hypothèses

Les hypothèses suivantes sont émises par rapport à chaque problème spécifique identifié et de la cause jugée la plus probable.

#### 1- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

Les causes probables liées au problème spécifique n°1 (inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents) sont :

- non perception des avantages liés à la gestion par objectifs ;
- inexistence de fiches de description de poste ;
- objectifs globaux non clairement définis.

De toutes ces causes, nous retiendrons la première : "non perception des avantages liés à la gestion par objectifs". En effet, la résolution de celle-ci concourt à la résolution des autres étant donné que la fixation d'objectifs suppose au préalable que les postes sont clairement décrits, les responsabilités et les objectifs globaux bien définis.

D'où l'hypothèse n°1 est formulée comme suit : **l'inexistence de pratique de fixation d'objectifs aux agents est due à la non perception des avantages liés à la gestion par objectifs.**

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

Les causes probables liées au problème spécifique n°2 (non implication des agents dans les prises de décisions) que nous avons pu identifier sont :

- climat de travail non favorable ;
- méconnaissance des avantages du style participatif de gestion.

Nous retiendrons la deuxième cause, car dès lors que les responsables perçoivent les avantages du style participatif de gestion, ils sauront le mettre en application, par l'implication des agents dans les prises de décisions. Ce qui contribuera à rendre le climat de travail plus favorable, chacun se sentant alors à l'aise dans son rôle et son domaine de compétence<sup>10</sup>.

Nous formulons alors l'hypothèse n°2 comme suit : **la méconnaissance des avantages du style participatif de gestion, est à l'origine de la non implication des agents dans les prises de décisions.**

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

Comme causes probables liées au problème spécifique n°3 (non pertinence du système d'évaluation) nous pouvons citer :

- conformisme au système de notation des agents publics ;
- défaut de critères objectifs d'appréciation.

La deuxième cause peut être retenue comme celle la plus plausible étant donné que la première peut être résolue si des critères objectifs d'évaluation des agents existent.

L'hypothèse n°3 est donc : **la non pertinence du système d'évaluation est due au défaut de critères objectifs d'appréciation.**

---

<sup>10</sup> Même sens que dans le B-1- Vision globale de résolution (p. 30)

**Tableau VI** : Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
<b>Niveau général</b>		<u>Problème général</u> : Inexistence d'un système de gestion participative par objectifs au COUS-AC	<u>Objectif général</u> : Contribuer à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs au COUS-AC	-	-
<b>Niveaux spécifiques</b>	1	Inexistence de pratique de fixation d'objectifs	Proposer des mesures visant à faire de la fixation des objectifs, une pratique d'organisation du travail au COUS-AC	Non perception des avantages liés à la gestion par objectifs	L'inexistence de pratique de fixation d'objectifs est due à la non perception des avantages liés à la gestion par objectifs
	2	Non implication des agents dans les prises de décisions	Suggérer les conditions d'une meilleure implication des agents dans les prises de décision	Méconnaissance des avantages du style participatif de gestion	La méconnaissance des avantages du style participatif de gestion, est à l'origine de la non implication des agents dans les prises de décisions
	3	Non pertinence du système d'évaluation	Analyser l'importance de la fixation des objectifs dans l'évaluation des agents	Défaut de critères objectifs d'appréciation	La non pertinence du système d'évaluation est due au défaut de critères objectifs d'appréciation

Source : Résultats de l'étude, janvier 2012

## II- Revue de la littérature

La clarification conceptuelle est ici présentée (A), suivie des contributions antérieures aux problèmes spécifiques (B).

### A- Clarification du concept de gestion participative par objectifs

Il s'agit ici de définir d'abord la notion d'objectif, et de préciser ensuite ce que recouvre la notion de gestion participative, avant d'aboutir à celle de gestion participative par objectifs.

Un **objectif** est un énoncé de résultats désirés dans une proportion donnée et dans un délai déterminé. Cette définition indique que dans un objectif, on doit retrouver :

- la situation visée (ce que l'on veut atteindre) ;
- le délai (durée de réalisation ou l'espace de temps nécessaire pour la réalisation) ;
- les résultats que l'on veut atteindre (la mesure, la proportion).

L'objectif désigne donc la description précise d'un résultat à atteindre par des actions concrètes dans un délai fixe. Pour répondre à cette exigence, l'objectif doit être formulé de manière à être SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel).

Quant à la **gestion participative**, c'est un mode de animation et de conduite des individus et des équipes qui suscite leur engagement et leur contribution à l'innovation permanente et au progrès des performances de l'organisation. Elle s'appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations des membres du personnel. Le manager du type participatif consulte ses collaborateurs, discute du problème avec eux, puis une décision en commun est prise.

C'est dire donc que dans ce type de gestion, le personnel contribue aux prises de décisions qui ont des conséquences sur l'organisation.

**La gestion participative par objectifs** est donc une forme de gestion favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant.

Selon Claude Pierre Vincent (1990), c'est « une mobilisation du personnel par une démarche dont le but consiste à intégrer les structures et les attitudes et qui repose sur une ambition de nature collective ».

La GPPO suppose donc que les gestionnaires et leurs collaborateurs fixent ensemble des objectifs à atteindre et concilient les objectifs individuels, ceux des directions et bien sûr ceux de l'organisation.

## **B- Contributions antérieures**

### **1- Contributions antérieures au problème spécifique n°1 :**

(L'absence de pratique de fixation d'objectifs)

Selon Don HELLRIEGEL et W. SLOCUM, (2006) :

**« La fixation d'objectifs est le processus de définition des résultats souhaités vers lesquels tendent les individus, les équipes, les départements et les organisations et qui vise à accroître le rendement et l'efficacité de l'organisation. »**

Dans cet ordre d'idées, JOHNSON, (1982) ajoute que beaucoup d'employés apprécient le fait de connaître avec précision ce qu'on attend d'eux. PEDICONE, (1984), soutient que pour survivre, une organisation doit constamment définir ce vers quoi elle tend et y accéder en utilisant harmonieusement toutes ses ressources.

HELLRIEGEL et SLOCUM, (2006), poursuivant leur analyse, déclarent que :

« Pour l'individu, la détermination d'un objectif consiste à mettre au point, négocier et officialiser les buts que la personne a la responsabilité d'atteindre. Les employés dont les objectifs ne sont pas clairs ou qui n'ont pas d'objectifs à atteindre sont plus enclins à lambiner, à se contenter d'un rendement médiocre, à s'ennuyer et à en faire moins que les employés dont les buts sont clairs.»

Ils ajoutent qu'en conséquence, les employés dont les buts ont été clairement définis se montrent énergiques, plus battants et plus productifs. Ils font les choses en temps utile, puis se lancent dans d'autres activités et vers d'autres buts».

Par ailleurs, ils avancent que « le processus de détermination d'un objectif comprend :

- la définition des domaines précis de la responsabilité du poste ;
- la mise au point des normes de productivité dans chaque domaine ;
- et, autant que possible, la formulation d'un plan de travail qui permette d'obtenir les résultats désirés».

L'exercice de fixation d'objectifs au personnel nécessite la clarification des responsabilités liées à chaque poste de travail en établissant la convergence de vues entre le superviseur et le supervisé sur ce qui est attendu de ce dernier. Par ailleurs, la description des postes apparaît comme un puissant outil de gestion dans lequel sont consignées les responsabilités, les attributions et les tâches à un quelconque poste de l'organigramme. Enfin, l'atteinte des objectifs convenus nécessite l'établissement d'un plan d'actions qui présente à la fois les activités et tâches à mener.

La mise en place de tous ces outils d'organisation du travail permet à l'agent d'avoir une nette visibilité et une lisibilité correcte de son poste de travail, de ce qui est attendu de lui et la manière dont il se

prendra pour y arriver. Ce faisant, il se sent motivé à accomplir diligemment et correctement ses tâches, accroît ses performances et par ricochet concourt de façon significative à l'atteinte des objectifs globaux. Aussi, saura-t-il par rapport à quoi il est évalué et se faire une idée de l'appréciation qui sera faite de son travail.

## **2- Contributions antérieures au problème spécifique n°2 :**

(Non implication des agents dans les prises de décisions)

Dans son ouvrage consacré au gouvernement participatif des entreprises, Rensis LIKERT, (1961) formalise à partir de enquêtes de terrain, quatre styles de direction dans une conception assez normative de ce que devrait être le mode de commandement idéal. Il finit par conseiller le management participatif, comme le plus efficace et le définit comme « une technique de management visant à développer des relations de confiance fortes avec les collaborateurs qui sont véritablement associés à la prise de décision ».

Robert R. BLAKE et Jane S. MOUTON, (1964) ont mis au point dans "*The managerial grid model*" une grille des styles de gestion dite "Grille de Blake et Mouton" dans laquelle ils définissent la gestion de type participatif comme celle dans laquelle « la production résulte d'un effort d'intégration de la tâche et des exigences humaines aux buts de l'organisation.»

### **(Voir Grille de Blake et Mouton en annexe n°5)**

COOPER ET PAYNE, (1988) caractérisent les relations mauvaises de travail en affirmant que :

« les relations de travail sont mauvaises lorsqu'elles se caractérisent par un manque de confiance, un manque de solidarité et un manque de volonté pour résoudre les problèmes au sein de l'entreprise».

Pour FRENCH et CAPLAN, (1973) :

« Le manque de confiance est d'autant plus grand que l'ambiguïté des rôles est forte, ce qui se traduit par une mauvaise communication entre les gens et une tension psychologique qui, elle-même, se traduit par une faible satisfaction professionnelle, un certain malaise et un sentiment de crainte à l'égard des supérieurs et des collègues. »

### **3- Contributions antérieures au problème spécifique n°3 :**

(Non pertinence du système d'évaluation des agents)

Il s'agit ici de présenter l'évaluation des agents comme la suite logique de la fixation d'objectifs aux agents. La fixation d'objectifs serait en effet inutile si le processus ne prend pas en compte l'évaluation de ceux à qui les objectifs ont été fixés.

En effet, pour SCHMIDT G. et MERCIER E. (2004) «Plusieurs techniques d'évaluation sont possibles et peuvent être combinées. Elles constituent la partie visible du processus d'évaluation, mais ne doivent pas occulter la préparation en amont ni les ramifications avec les autres composantes de la GRH ».

La gestion par objectifs fait partie des composantes en amont, car elle assure une grande cohésion entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels. Elle comporte selon SABA et Al. (2008), quatre étapes à savoir :

- la détermination des objectifs à atteindre ;
- la détermination d'un échéancier,
- **l'évaluation du rendement en fonction des objectifs fixés ;**
- et l'établissement de nouveaux objectifs.

Selon Claude LEVY-LEBOYER (2002), l'évaluation du personnel est « Une procédure qui a pour objet de porter un jugement sur la qualité des prestations effectuées par un agent durant une période déterminée,

sur le niveau de ses aptitudes professionnelles, de ses compétences. La procédure doit alors reposer sur des critères précis et sur des règles prédéterminées de manière à garantir l'objectivité de l'évaluation ».

Avec Jean-Claude BERNATCHEZ (2003) la pertinence des critères repose sur leur objectivité. C'est ce qu'il confirme si bien lorsqu'il affirme que :

**« L'objectivité des critères d'appréciation demeure un élément déterminant du succès d'un système d'évaluation des performances. »**

Si l'appréciation doit permettre avec Jean-Marie PERETTI, (2006) de « mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution », cette contribution ne peut se mesurer objectivement que si des objectifs ont été préalablement définis à l'agent.

## **§2- Adoption de la méthodologie de l'étude : approche théorique et méthodes empiriques**

La méthodologie d'une étude est par définition l'ensemble des méthodes appropriées à cette étude et permet d'une part de mieux identifier l'outil d'analyse des données et d'autre part de produire des informations utiles à des analyses subséquentes. Ce paragraphe présente l'ensemble de la démarche adoptée à travers l'approche théorique (I) et les méthodes empiriques (II).

### **I- Approche théorique**

Elle s'appuie sur la recherche documentaire et consiste à rechercher les documents pertinents et à procéder à l'analyse de leurs contenus.

On distingue ici deux types de documents : les documents internes à l'organisation, et les documents externes.

### **A- Les documents internes**

Ils nous ont permis de recueillir les informations de base disponibles au service administratif, à la division du personnel, relatifs au fonctionnement, à l'organisation, aux différentes données sur le personnel.

Il s'agit entre autres de différents arrêtés et décrets portant création, organisation et fonctionnement du CENOU, devenu COUS-AC en septembre 2011, des notes de services ainsi que d'autres documents administratifs concernant la structure.

### **B- Les documents externes**

Nous nous sommes intéressé aux documents (monographies et mémoires) les plus pertinents sur le sujet, en gestion des ressources humaines, et en management des organisations.

A cet effet, la Bibliothèque Patrick Vieyra de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), la bibliothèque de l'École Nationale d'Économie Appliquée et de Management (ENEAM), celle de l'Institut Français, ex-Centre Culturel Français nous ont accueilli.

Nous avons également visité plusieurs sites Internet qui ont permis d'enrichir le travail grâce notamment à des moteurs de recherche dont Google académie.

L'approche théorique à elle seule ne permettant pas d'appréhender tous les aspects de la problématique de l'étude, nous avons eu recours aux méthodes empiriques.

## **II- Méthodes empiriques**

Elles prennent en compte les éléments ci-après :

- la fixation des objectifs de l'enquête ;
- les techniques de collecte des données ;
- l'identification de la population mère et la définition de l'échantillon ;
- la conception du questionnaire ;
- la technique de dépouillement ;
- les outils d'analyse et de présentation statistique.

### **A- Objectifs de l'enquête**

L'objectif de l'enquête est de recueillir les informations permettant de vérifier les différentes hypothèses émises dans le cadre de ce travail à savoir :

- l'absence de pratique de fixation d'objectifs est due à la non perception des avantages liés à la gestion par objectifs ;
- la méconnaissance des avantages du style participatif de gestion, est à l'origine de la non implication des agents dans les prises de décisions ;
- la non pertinence du système d'évaluation des agents est due au défaut de critères objectifs d'appréciation.

### **B- Les techniques de collecte des données**

Il s'agit de l'observation, de l'analyse documentaire et de l'enquête.

#### **1- L'observation**

Elle consiste à étudier un sujet dans son état et/ou dans son environnement naturel.

Dans le cadre du présent travail, elle nous a amené à nous intéresser aux différentes pratiques de gestion des ressources, aux acteurs impliqués dans cette gestion et en relever les faiblesses, les insuffisances, mais également les forces tout étant le plus neutre que possible.

## **2- L'enquête**

Elle nous a permis de recueillir des données auprès de la cible de notre étude grâce :

- à un questionnaire composé à la fois de questions ouvertes et fermées adressé au personnel du COUS-AC ;
- des entretiens avec les autorités à divers niveaux du Centre, des personnes ressources en matière de gestion des ressources humaines et de management.

## **C- Identification de la population mère et définition de l'échantillon**

L'échantillon est par définition un sous-ensemble de la population-mère. Une technique d'échantillonnage est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble de la population-mère.

Après traitement, les résultats obtenus auprès de l'échantillon sont généralisés à l'ensemble de la population étudiée. Pour assurer la fiabilité de l'opération, l'échantillon doit être le plus représentatif que possible.

Dans le cadre du présent travail, l'enquête a porté sur un échantillon représentatif de 15% de la population mère, soit 61 personnes, choisies au hasard parmi les différentes catégories socioprofessionnelles, par la technique de ***hasard stratifié proportionnelle***.

Les strates ici sont les catégories socioprofessionnelles. L'effectif de chacune de ces strates a tenu compte de leur proportion dans la population-mère.

L'échantillon présente ainsi la configuration indiquée dans le tableau suivant.

**Tableau VII : Configuration de l'échantillon de l'enquête**

N°	Catégories socioprofessionnelles	Effectif	Taille de l'échantillon (15%)
1	Cadres	45	7
2	Agents de maîtrise	92	14
3	Agents d'exécution	272	40
	<b>Total</b>	<b>409</b>	<b>61</b>

Source : Résultats de l'étude, janvier 2012

#### D- Conception du questionnaire

Le questionnaire, peut se définir comme une série de questions (imprimées sur un document) ordonnées pour l'obtention d'un certain nombre d'informations auprès des membres d'une population bien déterminée.

Dans le cadre de la présente étude, le questionnaire a été conçu en tenant compte du fait qu'il doit permettre de vérifier les hypothèses émises. Il doit également nous permettre de recueillir les données primaires susceptibles de faciliter la compréhension des problèmes spécifiques.

Il comporte aussi bien des questions ouvertes que des questions fermées telles que :

- Des objectifs vous sont-ils fixés dans le cadre de votre travail?

Oui

Non

- Si oui, comment ?.....

- Si non, pourquoi ?

Non perception des avantages liés à la gestion par objectifs

Inexistence de fiches de description de poste

Objectifs globaux non clairement définis

Autre, précisez.....

### **E- Dépouillement et présentation des résultats**

Les résultats de cette enquête par questionnaire ont fait l'objet d'un traitement manuel et sont présentés sous forme de tableaux et/ou de graphiques grâce au tableur Micro Soft Excel.

La première section plante ainsi les bases devant nous permettre d'aborder la section suivante, car elle nous a permis entre autres de construire le tableau de bord de l'étude et de définir la configuration de l'échantillon sur lequel va porter l'enquête de vérification des hypothèses.

## **Section 2 : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions**

Les approches de solution et les conditions de mise en œuvre de celles-ci (§2) sont présentées après la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic (§1).

### **§1- Vérification des hypothèses**

La vérification des hypothèses passe par la réalisation de l'enquête, et l'analyse des résultats.

#### **I- Réalisation de l'enquête**

L'enquête a porté sur un échantillon de soixante-et-un (61) agents tel que nous l'avons indiqué dans le tableau de configuration de l'échantillon (**Tableau VII, page 48**).

#### **A- Conditions de réalisation de la collecte**

##### **1- Réalisation de l'enquête**

Après avoir fait valider le questionnaire au directeur du mémoire et au chef du service administratif (maître de stage), nous avons procédé à son amendement. Le questionnaire a été ensuite adressé à un échantillon réduit, ce qui a permis de l'affiner avant de le généraliser à la population ciblée, conformément aux exigences relatives à la représentativité de l'échantillon.

##### **2- Réalisation de l'entretien**

Nous avons pris rendez-vous avec les personnes ciblées (Chefs de service et assimilés) et grâce au guide conçu à cet effet, nous avons eu un entretien avec ces derniers.

Les informations obtenues ont permis de confirmer les informations recueillies au niveau du questionnaire. Elles confirment en effet que des objectifs ne sont pas fixés aux agents, que ces derniers ne sont pas

impliqués dans les prises de décision, et que le système d'évaluation n'est pas pertinent.

Certains responsables ont fourni, en appui aux réponses données, des documents, qui ont été exploités à des fins utiles.

### **3- Difficultés rencontrées**

Elles sont relatives aux problèmes habituellement rencontrés au cours des enquêtes sociales et se caractérisent par la méfiance des enquêtés.

Cependant, grâce aux autorisations de leurs supérieurs hiérarchiques, et au caractère anonyme de l'enquête, précisé sur le questionnaire, ils ont accepté la collaboration.

Malgré cela, certaines personnes ont gardé par devers eux le questionnaire au-delà du délai pourtant fixé avec leur accord, nous obligeant à faire des allers-retours incessants. Certains l'ont mal rempli, en cochant plusieurs cases à la fois, malgré l'indication en "Nota Bene" de ne cocher qu'une seule case à la fois.

### **4- Limites des données**

Les limites tiennent ici à la sincérité des réponses données par les personnes ciblées par l'enquête. En effet, malgré la garantie de l'anonymat, mentionnée d'ailleurs sur le questionnaire, certaines personnes se sont montrées frileuses dès la vue du questionnaire.

Une autre limite relève de celle inhérente à toute enquête portant sur un échantillon. En effet, un échantillon ne peut présenter exactement les mêmes caractéristiques que la population mère qu'il représente.

Cependant, ces limites n'affectent pas significativement l'intérêt des résultats recueillis, dans la perspective de la vérification des hypothèses de recherche formulées.

## II- Présentation des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses de recherche

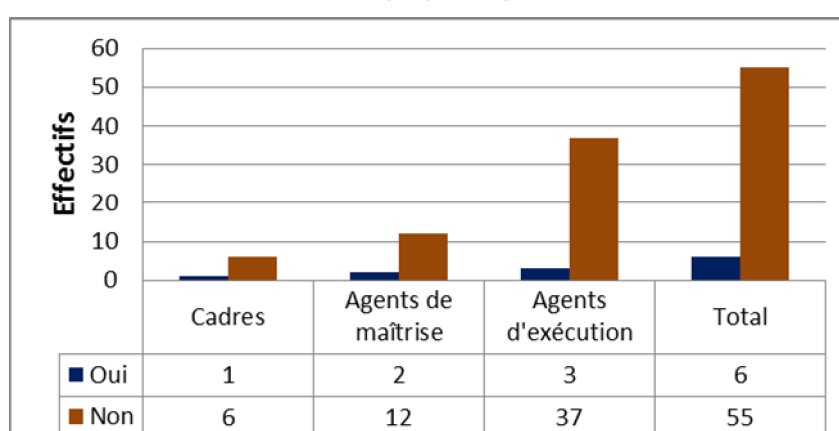
### A- Présentation et analyse des résultats de l'enquête

#### 1- Présentation des résultats d'enquête liés au problème spécifique n°1 (inexistence de pratique de fixation d'objectifs)

##### ✓ Fixation ou non d'objectifs aux agents

Le graphique suivant présente et illustre les résultats de l'enquête par catégorie socioprofessionnelle.

**Source :** Données de l'enquête, janvier 2012



**Graphique n°4 :** Répartition des personnes enquêtées suivant qu'ils pensent que des objectifs leur sont fixés ou non

**Tableau VIII :** Tableau récapitulatif des opinions sur la fixation ou non d'objectifs aux agents

Des objectifs vous sont-ils fixés dans le cadre de votre travail ?	Réponses possibles	Total	Pourcentage
	Oui	6	9,83%
	Non	55	90,17%
	<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

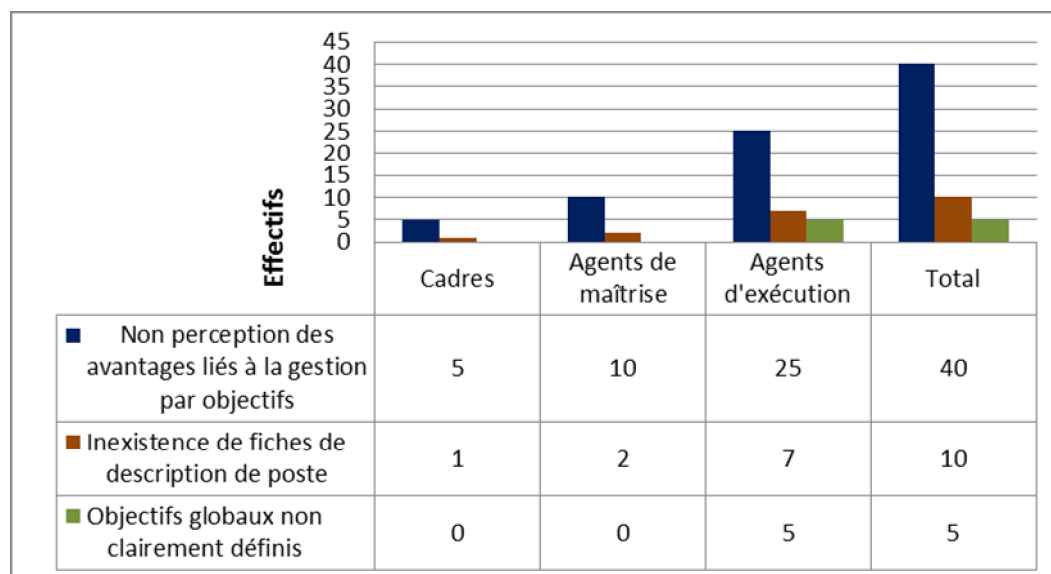
**Source :** Données de l'enquête, janvier 2012

La plupart des personnes enquêtées (90,17%) ont déclaré que des objectifs ne leur sont pas fixés à leur poste de travail, tandis que 9,83% ont déclaré que des objectifs leur sont fixés. Mais dans leurs explications sur comment ces objectifs leur sont fixés, on se rend compte qu'il ne s'agit en réalité que de simples consignes ou instructions.

## **- Causes de l'Inexistence de pratique de fixation d'Objectifs**

Le graphique suivant présente et illustre les résultats de l'enquête par catégorie socioprofessionnelle.

**Source** : Données de l'enquête, janvier 2012



**Graphique n°5:** Répartition des enquêtés suivant leur opinion sur les causes de la non fixation d'objectifs aux agents

**Tableau IX :** Tableau récapitulatif des opinions sur les causes de l'absence de pratique de fixation d'objectifs

Causes de l'Inexistence de pratique de fixation d'Objectifs	Réponses possibles	Total	Pourcentage
	Non perception des avantages liés à la gestion par objectifs	40	72,73%
	Inexistence de fiches de description de poste	10	18,18%
	Objectifs globaux non clairement définis	5	9,09%
	<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Source** : Données de l'enquête, janvier 2012

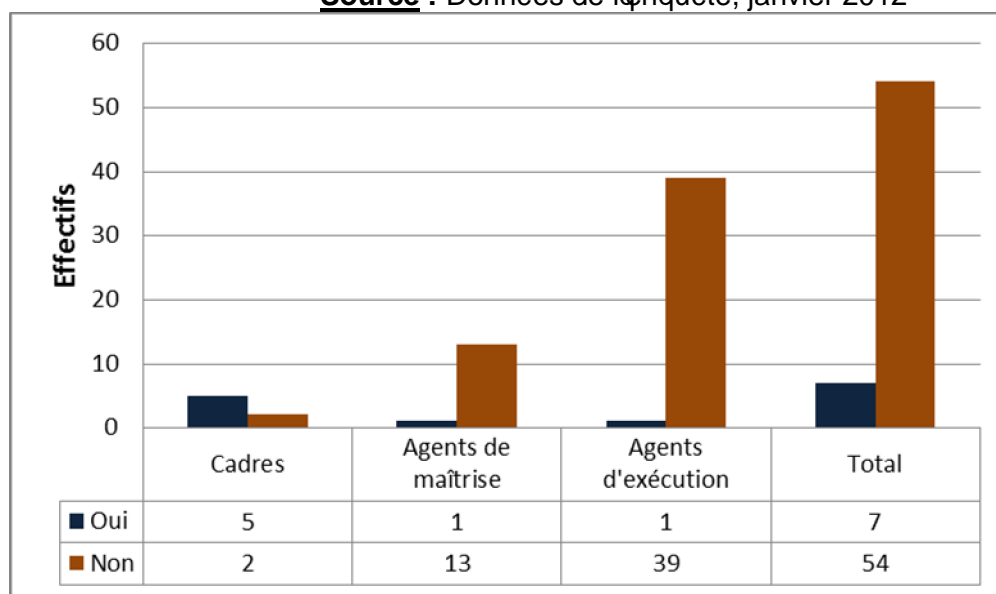
72,73% des personnes ayant déclaré que des objectifs ne leur sont pas fixés, pensent que cela est dû à la non perception des avantages liés à la gestion par objectifs ; 18,18% imputent cette situation à l'absence de fiches de postes et 9,09% estiment que c'est dû aux objectifs globaux non clairement définis.

## 2- Présentation des résultats de l'enquête liés au problème spécifique n°2 (Non implication des agents dans les prises de décisions)

### ✓ Implication ou non des agents dans les prises de décisions

Le graphique suivant présente et illustre les résultats de l'enquête par catégorie socioprofessionnelle.

**Source** : Données de l'enquête, janvier 2012



**Graphique n°6:** Répartition des enquêtés suivant qu'ils pensent qu'ils sont impliqués ou non dans les prises de décisions

**Tableau X :** Tableau récapitulatif des opinions sur l'implication ou non des agents dans les prises de décisions.

Etes-vous impliqué dans les prises de décisions vous concernant ?	Réponses possibles	Total	Pourcentage
	Oui	7	11,48%
	Non	54	88,52%
	<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

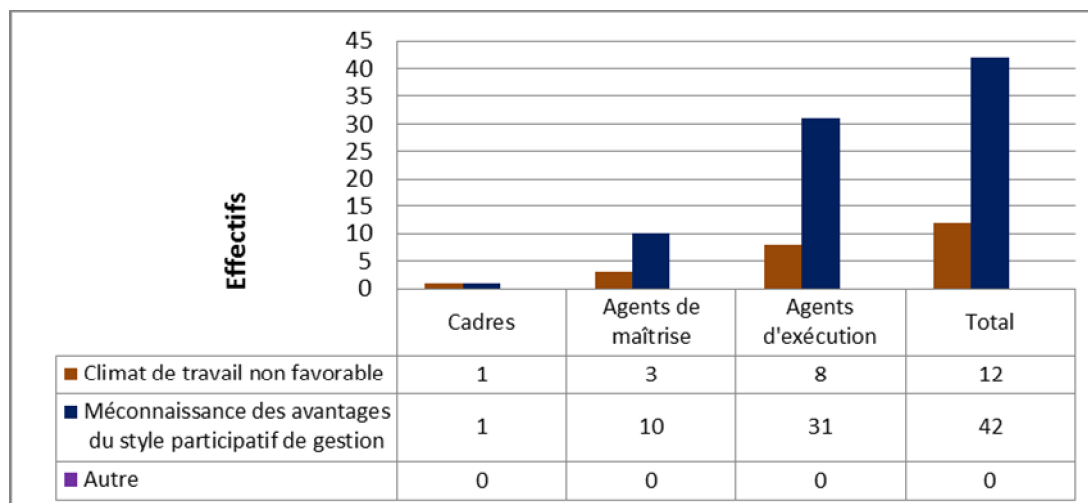
**Source** : Données de l'enquête, janvier 2012

88,52% des personnes enquêtées ont déclaré qu'ils ne sont pas impliqués dans les prises de décisions tandis que 11,48% ont déclaré qu'ils sont impliqués. Ces derniers sont en majorité des chefs de services (cadres et agents de maîtrise) qui assimilent leur participation au CODIR à l'implication des agents dans les prises de décisions.

## ✓ Causes de la non implication des agents

Le graphique suivant présente et illustre les résultats de l'enquête par catégorie socioprofessionnelle.

**Source** : Données de l'enquête, janvier 2012



**Graphique n°7** : Répartition des enquêtés suivant leur opinion sur les causes de leur non implication dans les prises de décisions

**Tableau XI**: Tableau récapitulatif des opinions sur les causes de la non implication des agents dans les prises de décisions

Causes de la non implication des agents dans les prises de décisions	Réponses possibles	Total	Pourcentage
	Climat de travail non favorable	12	22,22%
	Méconnaissance des avantages du style participatif de gestion	42	77,78%
	Autre	0	0%
	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100,00%</b>

**Source** : Données de l'enquête, janvier 2012

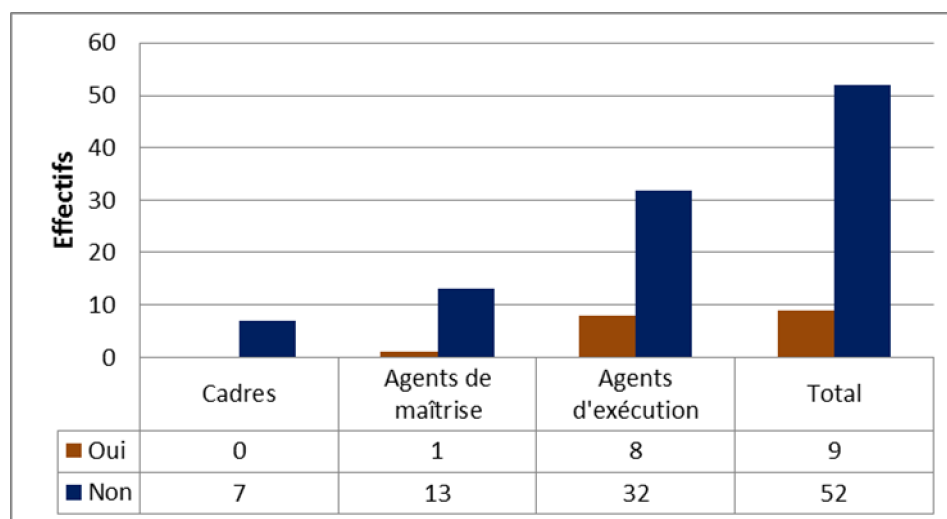
22,22% des personnes ayant déclaré que les agents ne sont pas impliqués dans les prises de décisions pensent que cela est dû au climat de travail non favorable; 77,78% imputent cette situation à la méconnaissance des avantages du style participatif de gestion. Il faut souligner que les cadres et les agents de maîtrise, en grande majorité ont opté pour cette dernière cause.

### 3- Présentation des résultats de l'enquête liés au problème spécifique n°3 : Non pertinence du système d'évaluation

#### - Pertinence ou non du système d'évaluation

Le graphique suivant présente et illustre les résultats de l'enquête par catégorie socioprofessionnelle.

**Source** : Données de l'enquête, janvier 2012



**Graphique n°8** : Répartition des enquêtés suivant qu'ils pensent que le système d'évaluation est pertinent ou non

**Tableau XII** : Tableau récapitulatif des opinions sur la pertinence ou non du système d'évaluation.

Pensez-vous que le système d'évaluation pratiqué est pertinent ?	Réponses possibles	Total	Pourcentage
	Oui	9	14,75%
	Non	52	85,25%
	<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

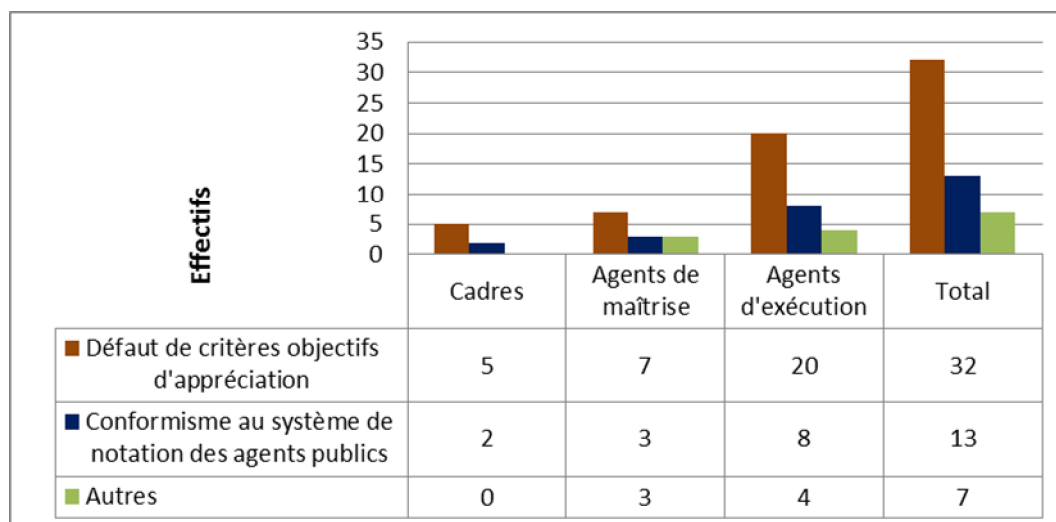
**Source** : Données de l'enquête, janvier 2012

85,25% des personnes enquêtées ont déclaré que le système d'évaluation n'est pas pertinent, alors que 14,75% pensent qu'il est pertinent. Les non APE se sont intéressés au système d'évaluation, parce qu'ils sont informés de comment les APE sont évalués. Faisons remarquer que ceux qui ont jugé le système pertinent sont pour la plupart des agents d'exécution et qu'aucun cadre ne l'a jugé pertinent.

## - Causes de la non pertinence du système d'évaluation

Le graphique suivant présente et illustre les résultats de l'enquête par catégorie socioprofessionnelle.

**Source** : Données de l'enquête, janvier 2012



**Graphique n° 9** : Répartition des enquêtés suivant leur opinion sur les causes de la non pertinence du système d'évaluation

**Tableau XIII** : Tableau récapitulatif des opinions sur les causes de la non pertinence du système d'évaluation

Causes de la non pertinence du système d'évaluation	Réponses possibles	Total	Pourcentage
	Défaut de critères objectifs d'appréciation	32	61,53%
	Conformisme au système de notation des agents publics	13	25,00%
	Autre	7	13,47%
	<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100,00%</b>

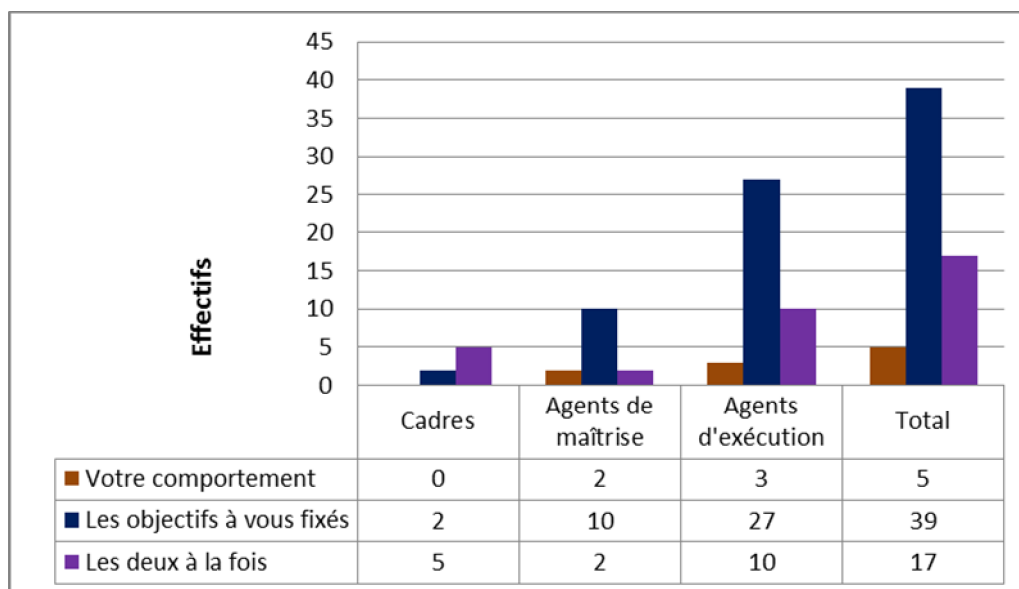
**Source** : Données de l'enquête, janvier 2012

En majorité, et dans toutes les catégories socioprofessionnelles, 61,53% des personnes ayant déclaré que le système d'évaluation n'est pas pertinent, pensent que cela est dû au défaut de critères objectifs d'appréciation, alors que 25% imputent cette situation au conformisme au système de notation des agents publics. Le reste (Autre) représente ceux qui n'ont coché aucune case ou qui ont coché plusieurs à la fois.

### - Base d'évaluation souhaitée

Le graphique suivant présente et illustre les résultats de l'enquête par catégorie socioprofessionnelle.

**Source** : Données de l'enquête, janvier 2012



**Graphique n°10** : Répartition des enquêtés suivant leur opinion sur la base d'évaluation souhaitée

**Tableau XIV** : Tableau récapitulatif des opinions sur la base d'évaluation souhaitée

Base d'évaluation souhaitée	Réponses possibles	Total	Pourcentage
	Sur la base du comportement	5	8,20%
	Sur la base des objectifs fixés	39	63,93%
	Sur les deux à la fois	17	27,87%
	<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,00%</b>

**Source** : Données de l'enquête, janvier 2012

8,20% des personnes interrogées, souhaitent être évaluées sur la base de leurs comportements, tandis que 63,93% souhaitent être évalués sur la base des objectifs à eux fixés. Le reste (27,87%) a opté pour les deux à la fois. Faisons remarquer que la majorité des cadres préfère cette dernière option.

## **B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

Les questions de base relatives à chaque problème spécifique offrent deux possibilités de réponses ("Oui" ou "Non"). Dans ce cas, l'option qui aura obtenu plus de 50% d'opinion favorable sera retenue.

Le "Non" ayant obtenu plus d'opinions favorables, les problèmes spécifiques identifiés se confirment.

Quant aux questions relatives à la vérification des hypothèses de recherche, elles offrent plusieurs possibilités de réponses. Ici, une hypothèse se vérifie si la cause supposée obtient plus de réponses favorables que les autres causes. Dans le cas contraire, l'hypothèse serait fautive et sera reformulée en fonction de la cause probable qui aurait réuni plus réponses favorables.

**1- Vérification de l'hypothèse spécifique n°1 :** "l'absence de pratique de fixation d'objectifs est due à la non perception des avantages liés à la gestion par objectifs"

72,73% des personnes ayant déclaré que des objectifs ne leur sont pas fixés à leur poste de travail, pensent que cela est dû à la non perception des avantages liés à la gestion par objectifs, l'hypothèse n°1 se vérifie donc.

La vérification de l'hypothèse n° 1 nous permet de retenir que l'absence de pratique de fixation d'objectifs aux agents est due à la non perception des avantages liés à la gestion par objectifs.

**2- Vérification de l'hypothèse spécifique n°2 :** "la méconnaissance des avantages du style participatif de gestion, est à l'origine de la non implication des agents dans les prises de décisions."

77,78% des enquêtés imputent la non implication des agents dans les prises de décisions, à la méconnaissance des avantages du style participatif de gestion. L'hypothèse n°2 se vérifie donc.

La vérification de l'hypothèse n° 2 nous permet de retenir que la méconnaissance des avantages du style participatif de gestion, est à l'origine de la non implication des agents dans les prises de décisions.

**3- Vérification de l'hypothèse spécifique n°3 :** "la non pertinence du système d'évaluation est due au défaut de critères objectifs d'appréciation."

61,53% des personnes ayant déclaré que le système d'évaluation n'est pas pertinent, pensent que cela est dû au défaut de critères objectifs d'évaluation. L'hypothèse n°3 se vérifie donc.

La vérification de l'hypothèse n°3 nous permet de retenir que la non pertinence du système d'évaluation est due au défaut de critères objectifs d'évaluation.

## **§ 2 : Approches de solution aux problèmes identifiés et conditions de mise en Ê uvre**

L'objectif général que nous nous sommes fixé dans le cadre de cette étude, est de **contribuer à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs au Centre des É uvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi.**

Pour atteindre cet objectif général, décliné en objectifs spécifiques en relation avec les problèmes spécifiques identifiés et retenus, nous avons recherché des causes possibles de ces problèmes : d'où la formulation des hypothèses de recherche. La

vérification de ces hypothèses, grâce à l'enquête sur un échantillon de la population concernée, nous a permis d'établir le diagnostic.

Sur la base de ce diagnostic, il est question ici de proposer des approches de solutions (I) et de fixer les conditions de leur mise en œuvre (II).

## **I- Approches de solutions**

### **A- Approches de solutions à l'absence de pratique de fixation d'objectifs**

Les approches de solution liées à ce problème spécifique sont déterminées en tenant compte de la cause réelle qui en est à la base, c'est-à-dire, la non perception des avantages liés à la fixation d'objectifs. Nous allons donc présenter l'importance de la fixation des objectifs dans un premier temps, et dans un second temps, proposer un modèle de fixation d'objectifs, en faisant ressortir davantage l'importance de la fixation d'objectifs.

#### **1- Importance de la fixation d'objectifs**

Selon Don HELLRIEGEL et SLOCUM J. (2006), il est important de fixer des objectifs parce que :

- les objectifs guident et orientent le comportement. Ils renforcent la clarté des rôles en centrant l'action et l'attention sur des directions précises, et en réduisant de la sorte l'incertitude de la prise de décision quotidienne ;

- les objectifs génèrent des défis et des indicateurs permettant d'évaluer la productivité des personnes, des équipes, des départements ou de l'organisation ;

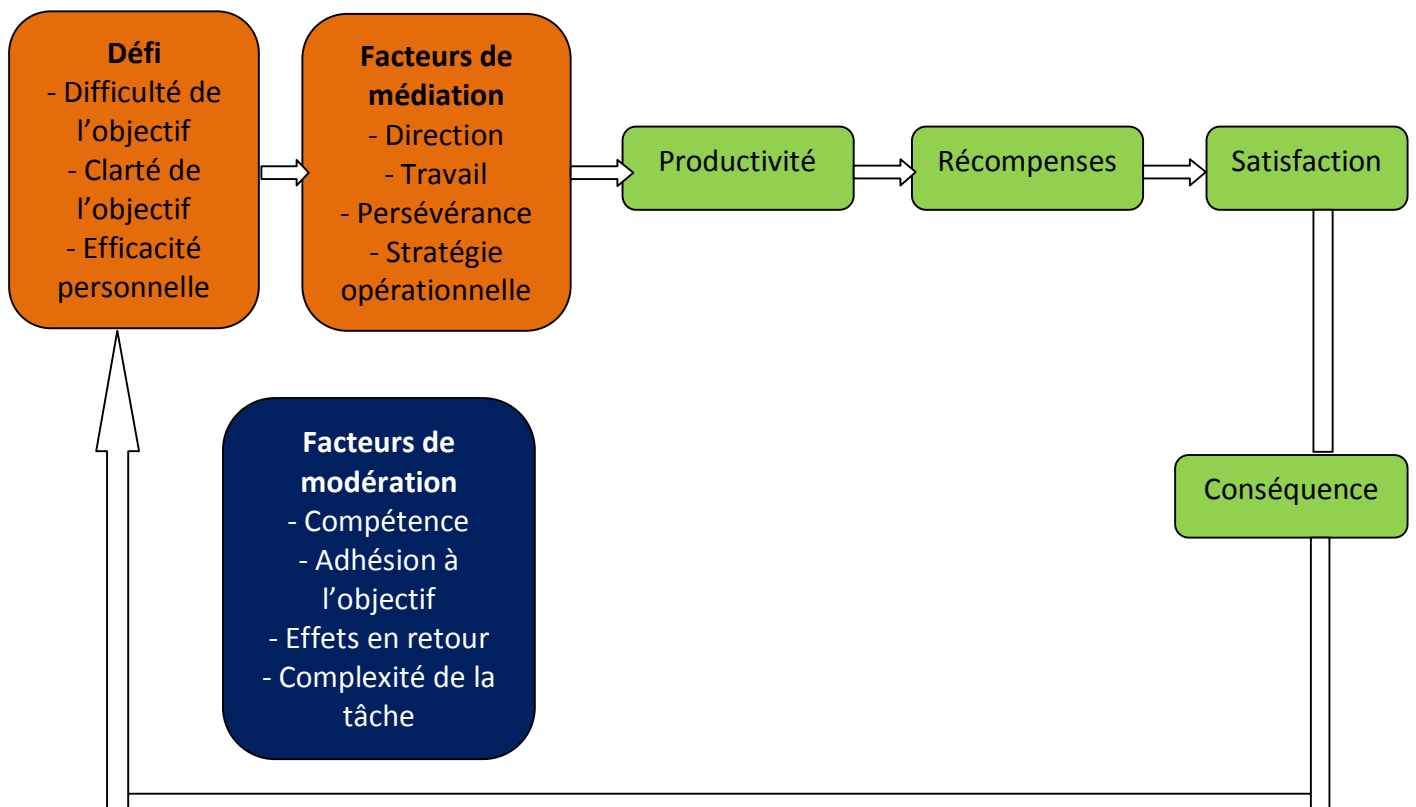
- les objectifs justifient la réalisation de tâches variées et la mobilisation des ressources pour les mener à bien ;

- les objectifs définissent la base de l'architecture de l'organisation. Ils définissent en partie les schémas de communication, les rapports hiérarchiques, les relations de pouvoir et la division du travail ;
- les objectifs exercent une fonction d'organisation ;
- les objectifs reflètent les orientations jugées importantes tant par les salariés que par les dirigeants et fournissent, de ce fait, un cadre aux activités de planification et de contrôle.

## 2- Modèle de fixation d'objectifs

Il s'agit d'un modèle simplifié du modèle de fixation d'objectifs élaboré par Ed Locke et Gary Latham, (1990). Pour ces auteurs, un objectif sert de facteur incitatif, car il permet aux agents de comparer leur productivité actuelle à celle qui implique la réalisation de l'objectif.

**Source :** *Management des organisations*, Ed. Nouveaux Horizons, De Boeck, p.208.



**Schéma n°1 :** Modèle simplifié du modèle de fixation d'objectifs d'Ed Locke et G. Latham

La figure n°1 montre que des objectifs clairs et ambitieux, débouchent sur la productivité, ce qui entraîne des récompenses et la satisfaction. Autrement dit, la direction par objectifs est un système de management qui fonde la motivation des salariés sur la difficulté et la clarté des objectifs.

Cependant, quatre facteurs réduisent la force du rapport entre objectifs et productivité. Il s'agit des facteurs de modération que sont :

- **la compétence** qui implique que les niveaux de productivité s'affaiblissent à mesure qu'une personne approche les limites de sa compétence. C'est dire que pour fixer des objectifs il faut tenir compte de la compétence de l'agent ;

- **l'adhésion à l'objectif** qui fait référence à la détermination d'un individu à atteindre les objectifs à lui fixés ;

- **le retour d'information** qui représente les informations données aux salariés sur les résultats et le degré de réalisation des objectifs ;

- **la complexité de la tâche** ; selon que la tâche est simple ou complexe, la productivité peut être élevée ou faible.

A l'opposé des facteurs de modération, les facteurs de médiation (orientation de l'attention, la persévérance, et la stratégie), agissent dans le sens de la réussite des objectifs par un individu.

En résumé, la fixation d'objectifs a des effets positifs sur la motivation et la productivité. En effet, des objectifs même difficiles mais réalisables, poussent les gens à axer l'effort sur la réalisation de ceux-ci.

De même, les objectifs motivent les agents à consacrer de temps et d'efforts à l'élaboration de méthodes pour les atteindre. Enfin, plus un objectif est difficile, plus les personnes font preuve de persévérance pour tenter de le réaliser.

Dans la pratique, des outils doivent être conçus. C'est par exemple, **le spécimen de fiche d'objectifs, proposé en annexe n°3.**

## **B- Approches de solutions à la non implication des agents dans les prises de décisions**

Le style de gestion est un élément déterminant dans un système de fixation des objectifs. Ainsi, dans une organisation de type autocratique il y aura beaucoup de difficultés à mettre en place un système de direction par objectifs.

Notre objectif spécifique ici, est de suggérer les conditions d'une meilleure implication des agents dans les prises de décision. Ceci grâce à un bref aperçu historique sur la naissance du style participatif d'une part et d'autre part grâce à l'importance de ce style dans un contexte de fixation d'objectifs.

### **1- Naissance du style participatif**

Le style participatif est né d'une vision humaniste de l'entreprise, en réaction au taylorisme qui réduit le travailleur à un simple outil de production. Cette nouvelle vision de l'homme amène les théoriciens de cette école (comme Douglas McGregor et sa théorie X et Y, X pour l'entreprise autocratique et Y pour l'entreprise participative) à affirmer l'importance de la prise en compte de la « dimension humaine de l'entreprise ».

Pour que l'individu au travail soit plus performant, pour que le nombre de conflits diminue et qu'objectifs personnels et organisationnels se rapprochent, il faut développer un nouveau management qui respecte le besoin de chacun d'être reconnu en tant qu'être humain.

### **2- Importance du style participatif**

L'efficacité de la collaboration entre supérieurs hiérarchiques et collaborateurs est déterminante. Une collaboration efficace signifie "intégration" et participation de tous les collaborateurs. Un dirigeant

réussit d'autant mieux qu'il parvient à "intégrer" ses collaborateurs dans les objectifs, les tâches et les projets de l'entreprise.

D'après Rensis Likert, (1961) : « les dirigeants qui obtiennent les meilleurs résultats sont ceux qui comprennent qu'il est nécessaire de **prendre en compte les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail.** »

C'est une technique de management visant à développer des relations de confiance fortes avec les collaborateurs ; ceux-ci sont véritablement associés à la prise de décision. Ce style de commandement vise à stimuler l'adhésion à certaines valeurs et aux objectifs recherchés ; il caractérise les entreprises modernes. Il apparaît que les entreprises qui adoptent ce style de management soient plus performantes.

Les objectifs fixés aux collaborateurs dans ce contexte sont des objectifs consensuels, discutés et qui tiennent compte des compétences du collaborateur et des moyens dont il dispose.

### **C- Approches de solutions à la non pertinence du système d'évaluation des agents**

L'objectif dans ce paragraphe est d'analyser l'importance de la fixation des objectifs dans l'évaluation des agents. Ce problème spécifique a pour cause réelle le défaut de critères objectifs d'appréciation des agents. Les objectifs offrent en effet une solution de choix au défaut de critères d'appréciation.

Comme nous l'avons évoqué lors de la présentation des avantages de la fixation d'objectifs, les objectifs génèrent des défis et des indicateurs permettant d'évaluer la productivité des personnes.

L'évaluation des agents dans un tel contexte suppose que le supérieur et le collaborateur se rencontrent pour préciser les responsabilités de ce dernier, leur contenu ainsi que les tâches y afférentes. Elle se déroule de façon indicative en différentes étapes tel qu'il suit :

- les deux parties s'entendent sur les objectifs précis et mesurables que l'employé doit atteindre sur une période donnée ;
- elles se rencontrent à l'échéance fixée pour évaluer le rendement de l'employé par rapport aux objectifs fixés et sur les causes d'échecs éventuels.
- le processus recommence pour une autre période.

L'évaluation des employés dans une organisation moderne caractérisée par un système de gestion participative par objectifs repose en effet sur :

- l'analyse de la réalisation des objectifs convenus avec l'employé ;
- la recherche entre le supérieur et le collaborateur des causes et des solutions de la non atteinte de certains objectifs ;
- l'évaluation de la performance de l'employé ;
- l'analyse de la manière dont l'évalué a réalisé les objectifs à lui fixés.

L'évaluation porte donc surtout sur les résultats obtenus, c'est-à-dire la proportion dans laquelle les objectifs fixés sont atteints et très peu sur les comportements. Lors des entretiens d'évaluation, le supérieur hiérarchique joue à la fois, le rôle de conseiller et de juge.

Cette forme d'évaluation, exige la mise en place d'outils nécessaires tels que, **le spécimen de fiche d'évaluation proposé en annexe n°4.**

## **II- Conditions de mise en Œuvre et tableau de synthèse de l'étude**

Avant la construction du tableau de synthèse de l'étude, il importe de passer en revue les conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

### **A- Conditions de mise en Œuvre des solutions**

La mise en œuvre des solutions proposées est subordonnée au respect de certaines conditions. Les différentes propositions faites ne peuvent réellement porter leurs fruits que si les différents acteurs impliqués s'investissent pleinement dans leur mise en œuvre.

Les autorités doivent apporter leur soutien à toutes les étapes de mise en œuvre de ces solutions.

Pour obtenir l'adhésion de tous, toute prise de décision concernant ces innovations, doit faire préalablement l'objet de discussions au sein du Comité de direction.

Pour que chaque acteur se sente concerné par la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs au Centre des ) uvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC), des séances d'information et de formation doivent être organisées à tous les niveaux et associer aussi bien les responsables hiérarchiques que les collaborateurs.

La mise en place d'un système de gestion participative par objectifs exige également l'existence de certains outils de gestion des ressources humaines qui serviront d'outils de base. Il s'agit notamment :

- d'une nomenclature des emplois bien conçue ;
- d'un répertoire de description des emplois et des postes grâce à l'élaboration de fiches de description de postes ;

Il faut ajouter à tout cela quelques préalables concernant l'ambiance de travail. Il faut en effet :

- un milieu de travail positif ;
- une culture d'entreprise favorable (collaboration entre supérieurs hiérarchiques et agents, personnel épanoui sur le lieu de travail, travail en équipe,...)

La création d'un service des ressources humaines en lieu et place de l'actuelle division du personnel, permettra de créer un cadre structurel plus favorable à la gestion des ressources humaines en général et à la mise en place de ce système en particulier.

En conclusion, le deuxième et dernier chapitre du présent mémoire, a permis la construction du tableau de bord de l'étude, de faire la revue de la littérature à travers les contributions antérieures à la problématique de l'étude. Grâce à l'enquête réalisée sur un échantillon représentatif de la population mère, nous avons procédé à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic et présenté les approches de solution et les conditions de mise en œuvre de celles-ci.

Le tableau de synthèse présente un récapitulatif de toutes ces démarches.

## **B- Construction du tableau de synthèse de l'étude**

Le tableau de synthèse de l'étude récapitule l'ensemble des réflexions menées dans le cadre du présent travail. Ainsi, il présente la problématique, les objectifs de l'étude, les hypothèses de recherche, le diagnostic et les approches de solution.

**Tableau XV : Synthèse de l'étude "Contribution à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs au COUS-AC"**

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses	Diagnostic	Solutions
<b>Niveau général</b>		Problème général Inexistence d'un système de gestion participative par objectifs	Objectif général : Contribuer à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs	-	-	-	-
<b>Niveaux spécifiques</b>	1	Inexistence de pratique de fixation d'objectifs	Proposer des mesures visant à faire de la fixation des objectifs, une pratique d'organisation du travail au COUS-AC	Non perception des avantages liés à la gestion par objectifs	L'inexistence de pratique de fixation d'objectifs est due à la non perception des avantages liés à la gestion par objectifs	L'inexistence de pratique de fixation d'objectifs est due à la non perception des avantages liés à la gestion par objectifs	Proposition d'une approche basée sur la mise en place d'un système de fixation d'objectifs
	2	Non implication des agents dans les prises de décisions	Suggérer les conditions d'une meilleure implication des agents dans les prises de décision	Méconnaissance des avantages du style participatif de gestion	La méconnaissance des avantages du style participatif de gestion est à l'origine de la non implication des agents dans les prises de décisions	La méconnaissance des avantages du style participatif de gestion est à l'origine de la non implication des agents dans les prises de décisions	Proposition d'une approche basée sur la mise en place du style participatif de gestion
	3	Non pertinence du système d'évaluation des agents	Analyser l'importance de la fixation des objectifs dans l'évaluation des agents	Défaut de critères objectifs d'appréciation des agents	La non pertinence du système d'évaluation est due au défaut de critères objectifs d'appréciation	La non pertinence du système d'évaluation est due au défaut de critères objectifs d'appréciation	Proposition d'une approche basée sur un système d'évaluation basé sur la fixation d'objectifs aux agents

**Source : Résultats de l'étude, janvier 2012**

## **CONCLUSION GENERALE**

En somme, grâce à l'état des lieux que nous avons fait lors de notre stage, nous avons pu nous apercevoir que le Centre des ) uvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi, est confronté à de nombreux problèmes en matière de gestion des ressources humaines. Nous n'avons pu aborder que l'un d'entre eux, celui de l'inexistence d'un système de gestion participative par objectifs. Il se manifeste sous les trois aspects suivants : inexistence de pratique de fixation d'objectifs, non implication des agents dans les prises de décisions et non pertinence du système d'évaluation.

En vue de apporter notre contribution à la résolution de ce problème, nous avons formulé trois hypothèses de recherches à savoir :

- l'inexistence de pratique de fixation d'objectifs est due à la non perception des avantages liés à la gestion par objectifs ;
- la méconnaissance des avantages du style participatif de gestion, est à l'origine de la non implication des agents dans les prises de décisions ;
- la non pertinence du système d'évaluation est due au défaut de critères objectifs d'appréciation.

L'enquête que nous avons réalisée sur un échantillon représentatif de l'ensemble du personnel de ce Centre, a confirmé chacune de ces hypothèses. Le diagnostic a ainsi pu être établi, ce qui nous a conduit à la formulation des approches de solution comme suit :

- mettre en place au Centre des ) uvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC), un système de fixation d'objectifs aux agents, qui motivera davantage ces derniers, en les responsabilisant en vue de la atteinte des objectifs organisationnels ;

- mettre en place un système de gestion participative qui suppose l'implication des agents dans les prises de décisions touchant à leur domaine de compétence. Il s'agit en effet d'impliquer les agents dans le processus de fixation des objectifs, car les objectifs les plus réussis sont ceux qui sont fixés de façon consensuelle avec l'agent, et qui tiennent compte de ses aptitudes et des moyens dont il dispose ;

- évaluer les agents sur la base de critères objectifs, en tenant compte des objectifs à eux fixés, par l'établissement de critères pertinents.

Nous avons également posé les conditions de réussite des propositions faites. En effet, la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs ne peut véritablement connaître du succès que dans un milieu de travail positif, une culture d'entreprise favorable ainsi que la formation des acteurs impliqués dans la mise en place dudit système. Il faut ajouter à tout cela, le soutien et l'accompagnement des autorités dans la conduite du processus devant aboutir à la mise en place de ce système.

La présente étude, n'est qu'une modeste contribution à la mise en place de ce système de gestion au COUS-AC et ne prétend donc pas à elle seule pouvoir y parvenir. Cependant, nous espérons qu'elle puisse inspirer et susciter d'autres réflexions et d'autres travaux pouvant y concourir.

Une étude future pourrait par exemple porter sur la mise en place d'un système de "Gestion Axée sur les Résultats" (GAR) au Centre des ) uvres Universitaires et Sociales de Abomey-Calavi, et s'inscrirait dans le prolongement de la présente étude.

## Références bibliographiques

### I- OUVRAGES GENERAUX

1. BENCHEMAM, F. & GALINDO G., (2006) : « **Gestion des Ressources Humaines : Mieux comprendre les dimensions théoriques et pratiques de la gestion des personnes au sein des organisations** » Paris, éd. Gualino, (Collection Mémentos LMD). 154 p.
2. CAUDEN, J. & SANCHES, A. A., (1997) : « **Gestion des ressources humaines**», Paris, Berger-Levrault, 342 p.
3. CITEAU, J-P., (2002) : « **Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques** », Paris, éditions Dalloz, Armand COLIN, 260 p.
4. COLLINS, E. G. C., & DEVANNA, M. A., (1996) : « **Le Nouveau MBA, Synthèse des meilleurs cours des grandes Business Schools américaines** », Paris, édition MAXIMA, 634 p.
5. DOLAN, S. L., & SCHULER, R. S., (1995) : « **La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000** », édition du Renouveau Pédagogique, 2<sup>ème</sup> éd., 732 p.
6. MERCIER, E. & SCHMIDT, G., (2004) : « **Gestion des Ressources Humaines**» Collection gestion appliquée, Pearson, Education, 253 p.
7. PERETTI, J.M., (2003) : « **Gestion des ressources humaines** » Paris, édition Vuibert, 11<sup>ème</sup> éd., 261 p.

### II- OUVRAGES SPECIFIQUES

9. COTE N. ; BELANGER L. ; JACQUES J. (1994) « **La Dimension humaine des organisations.** » Québec : Gaëtan Morin Editeur, 386 p.
10. DESAUNAY G. ,(1998) : « **Comment gérer intelligemment ses subordonnés.** » Paris : Dunod, 1998, 182 p.
11. FROISSARD D.(1971) : « **Comment implanter la direction par les objectifs : l'expérience de 20 entreprises.** » Paris : Entreprise Moderne d'édition, 1971
12. HELLRIEGEL, D. & SLOCUM J., (2006): « **Management des organisations** », Paris : Bruxelles, Nouveaux Horizons, De Boeck, 2<sup>ème</sup> éd., 727 p.
14. LEVY-LEBOYER, C., (2005) : « **Evaluation du personnel, quels objectifs ?** » éditions d'Organisation, collection : Les Références, 288 p.

15. MARTORY, B., & CROZET, D., (2005) : « **Gestion des ressources humaines ; Pilotage social et performances** » Paris, Dunod, 6ème éd., 311 p.
16. MONIE, R., (1986) : « **De l'évaluation du personnel au bilan annuel** » Paris, les éditions d'organisation, 150 p.
17. PLANE J-M, (2003) « **Management des organisations** », Dunod, 152 p.
18. POSTEL, G.: «**Gestion par objectif et participation, un cas concret de D. P. O**», Paris. Collection Personnel, les éditions d'organisation, 152 p.
19. SAINT-ONGE, S. & HAINES, V., (2007) : «**Gestion des performances au travail**», Bruxelles, de Boeck, 1<sup>ère</sup> éd., 341p.

### **III- MEMOIRES ET REFERENTIEL**

- 1- AHOSSI, M. A. (2007) : "**Contribution au renforcement d'une gestion participative par objectifs au Conseil Economique et Social**", Mimographe, GRH, Cycle II, ENAM, UAC
- 2- do-REGO, Isabelle A. (2009) : « **Contribution à l'amélioration du système d'évaluation du rendement du personnel technique de l'Aviation Handling Services/Bénin S-A** », Mimographe, GRH, Cycle II, ENAM, UAC
- 3- ENAM (2007) : « **Référentiel des mémoires de l'ENAM** », 2<sup>ème</sup> éd., ENAM, UAC
- 4- HOUNHOUENOU, C O., (2009) : « **Analyse du système de notation des agents contractuels de l'Etat : cas des agents techniques de l'encadrement du MAEP** », Mimographe, GRH, Cycle II, ENAM, UAC

### **IV- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES**

- 1- Code du Travail de la République du Bénin (Loi n°98-004 du 27 janvier 1998).
- 2- Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (Loi n°86-013 du 26 février 1986).
- 3- Convention Collective Générale du Travail du 30 décembre 2005.
- 4- Décret n°2002-519 du 29 novembre 2002 portant création du CENOU.
- 5- Décret n°2010-385 du 7 septembre 2010, portant création, attributions, organisation et fonctionnement du COUS-AC.

### **V- COURS NON EDITÉS**

- 1- DAVOH M. (2010), **Cours de Gestion du rendement**
- 2- DAVOH M. (2011), **Cours d'évaluation du rendement**
- 3- HOUINSA D. (2010), **Cours de Méthodologie de la Recherche**
- 4- ZOCLI V. (2010), **Cours d'Introduction à la GRH**

### **VI- SITES INTERNET CONSULTÉS**

- 1- [www.dareios.fr/ftp/GRH/GRH\\_Sommaire.pdf](http://www.dareios.fr/ftp/GRH/GRH_Sommaire.pdf)
- 2- [www.daskoo.org/219-les-theories-du-management-des-hommes.cours](http://www.daskoo.org/219-les-theories-du-management-des-hommes.cours)
- 3- [www.eyrolles.com/.../gestion-des-ressources-humaines](http://www.eyrolles.com/.../gestion-des-ressources-humaines)
- 4- [www.froquet.com/cours/management.pdf](http://www.froquet.com/cours/management.pdf)
- 5- [www.googleacademia.com](http://www.googleacademia.com)

## **ANNEXES**





## Annexe n°2 : GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide d'entretien a été conçu dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation au cycle II (GRH) de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) sur le thème :

**« Contribution à la mise en place d'un système de gestion participative par objectifs au Centre des Œuvres Universitaires et sociales d'Abomey-Calavi »**

1- Que savez-vous de la gestion participative par objectifs ?

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

2- Quels sont selon vous les avantages de la gestion participative par objectifs ?

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

3- La gestion participative par objectifs est-elle pratiquée au COUS-AC ?

4- Pourquoi selon vous la gestion participative par objectifs n'est pas le mode d'organisation du travail au COUS-AC ?

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

5- Seriez-vous prêt à expérimenter ce mode de gestion ? Si oui, comment comptez-vous y contribuer ?

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

6- Quel est le mode d'évaluation de vos collaborateurs ?

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

7- Etes-vous satisfait du mode d'évaluation tel qu'il est pratiqué actuellement ?

- Si oui, justifier

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

- Si non, comment peut-on l'améliorer ?

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

**Vos suggestions :**

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

**Merci pour votre aimable contribution**

**Damien SOGBO SOSSA**

### Annexe n°3 : Spécimen de fiche d'Objectifs

Date.....

Direction.....
Unité administrative.....
Nom et prénoms.....

#### OBJECTIF

Situation visée :

Mesure :

Echéance :

#### OBSTACLES

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

#### SOLUTIONS/STRATEGIES

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

**Annexe n°4 : Spécimen de fiche d'évaluation basée sur les objectifs fixés**

Nom de l'employé :	
Titre du poste :	
Périodes d'évaluation :	
Direction ou service de rattachement :	
Date de l'évaluation :	

Objectifs de travail négociés (à remplir en début de période)
<p><b><u>Objectif n°1</u></b></p> <p>Situation visée.....</p> <p>Proportion.....</p> <p>Echéance.....</p> <p><b><u>Objectif n°2</u></b></p> <p>Situation visée.....</p> <p>Proportion.....</p> <p>Echéance.....</p> <p><b><u>Objectif n° n</u></b></p> <p>Situation visée.....</p> <p>Proportion.....</p> <p>Echéance.....</p>

**EVALUATION SELON LES OBJECTIFS**

Evaluation des objectifs de travail négociés (A remplir en fin de période)		
Echelle d'évaluation :		
1) Objectif dépassé	2) Objectif atteint	3) Objectif non atteint
Objectif n°	Résultats obtenus (Indiquer ici ce qui a été accompli : proportion dans laquelle le résultat est atteint)	Evaluation (Dire ici si l'objectif est atteint, dépassé ou non atteint) Appréciation (1 à 3)
1		
2		

n		
---	--	--

**Annexe n°5 : Grille de Blake et Mouton**

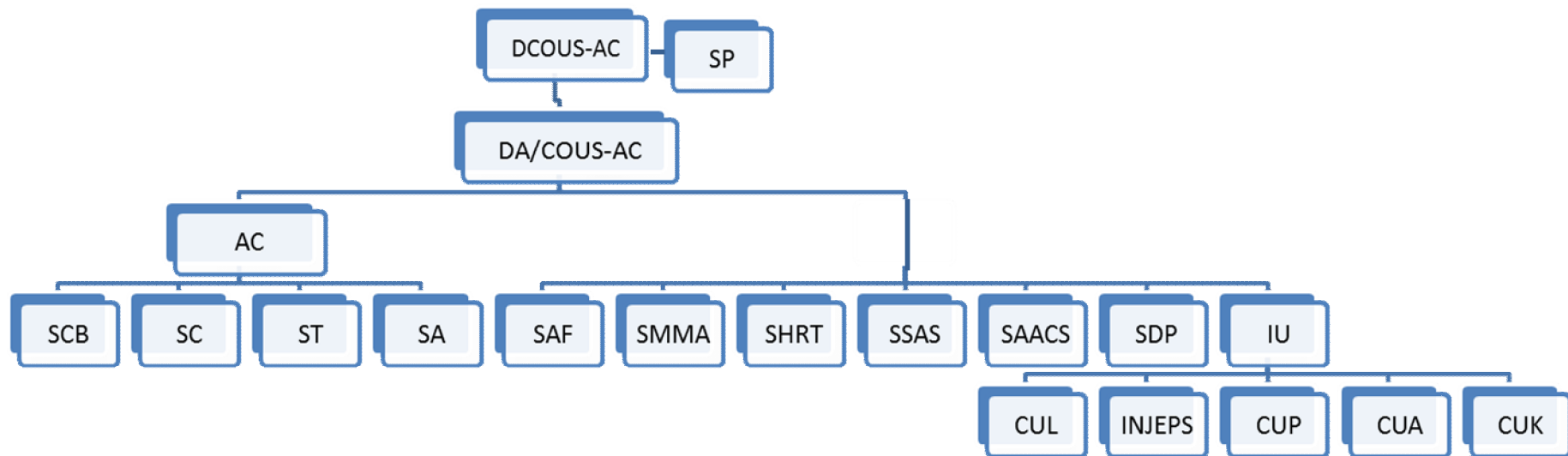
**STYLES DE GESTION**

<b>Intérêt pour les relations</b>	9	<b>La gestion de type « paternaliste » (1.9)</b>						<b>La gestion de type « participatif » (9.9)</b>		
	8	L'absence de conflits et la bonne camaraderie passent avant la production						la production résulte d'un effort d'intégration de la tâche et des exigences humaines aux buts de l'organisation		
	7									
	6				<b>La gestion de type « consultatif » (5.5)</b>					
	5				Poussez dans le dos les gens, mais pas jusqu'au bout ; laissez-en passer					
	4									
	3	<b>La gestion de type « laisser faire » (1.1)</b>						<b>La gestion de type « autocratique » (9.1)</b>		
	2	On ne peut obtenir un rendement efficace parce que les gens sont paresseux						Les hommes sont comme des machines. La responsabilité d'un gérant est de planifier, diriger et contrôler		
	1									
			1	2	3	4	5	6	7	8
	<b>Intérêt pour la production</b>									

**Schéma n°2** : Grille de Blake et Mouton

**Source** : [www.daskoo.org/la-managerial-grid](http://www.daskoo.org/la-managerial-grid)

### Annexe n°6 : Organigramme du COUS-AC



**Légende :**

- DCOUS-AC** : Direction du Centre des Œuvres Universitaires et Sociales d'Abomey-Calavi
- DA/COUS-AC** : Directeur Adjoint COUS-AC
- AC** : Agent Comptable
- SCB** : Service du Contrôle Budgétaire
- SC** : Service de la Comptabilité
- ST** : Service de la Trésorerie
- SA** : Secrétariat Administratif
- SAF** : Service Administratif et Financier

- SMMA** : Service de la Maintenance, du Matériel et des Approvisionnements
- SHRT** : Service de l'Hébergement, de la Restauration et du Transport
- SSAS** : Service de la Santé et des Affaires Sociales
- SAACS** : Service des Activités Artistiques, Culturelles et Sportives
- SDP** : Service de la Prospective et du Développement
- IU** : Intendances Universitaires
- CUL** : Centre Universitaire de Lokossa
- INJEPS** : Institut National de la Jeunesse, de l'Éducation Physique et Sportive
- CUP** : Centre Universitaire de Porto-Novo
- CUA** : Centre Universitaire de d'Abomey
- CUK** : Centre Universitaire de Kétou

# Table des matières

Titres	Pages
DEDICACE.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
LISTE DES SIGLES.....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vii
GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE.....	viii
RESUME.....	ix
SOMMAIRE.....	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>CHAPITRE PREMIER : Du cadre institutionnel de l'étude au ciblage de la problématique de la mise en place d'un système de GPPO au COUS-AC</b> .....	<b>4</b>
<b>Section 1 : Présentation du COUS-AC et observations de stage</b> .....	<b>5</b>
<b>§1 : Présentation du Centre des Œuvres universitaires et sociales d'Abomey-Calavi (COUS-AC)</b> .....	<b>5</b>
I- Historique et missions du COUS-AC.....	5
A- Historique.....	5
B- Missions.....	7
II- Structure organisationnelle et ressources du COUS-AC.....	7
A- Structure organisationnelle.....	7
B- Les ressources du COUS-AC.....	9
<b>§2 : Etat des lieux sur les prestations du COUS-AC en matière de Gestion des Ressources Humaines</b> .....	<b>13</b>
I- Description des constats de stage.....	13
A- Le recrutement.....	14
B- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	16
C- La fiche de description de poste.....	16
D- La pratique de la fixation d'objectifs aux agents.....	17
E- Le style de gestion.....	18
F- La formation.....	19
G- L'évaluation des agents.....	21
H- Les conditions de travail.....	22
II- Inventaire des forces et faiblesses.....	23
A- Forces.....	23
B- Faiblesses.....	23
<b>Section 2- Ciblage de la problématique</b> .....	<b>24</b>
<b>§1- Choix et spécification de la problématique</b> .....	<b>24</b>
I- Choix de la problématique.....	24
A- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	24
B- Choix de la problématique et spécification du sujet.....	26
II- Justification de la problématique.....	26
<b>§2- Détermination de la vision globale et séquences de résolution de la problématique</b> .....	<b>28</b>
I- Vision globale de résolution de la problématique.....	28
A- Vision globale de résolution du problème général.....	28
B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....	29
II- Séquences de résolution de la problématique.....	33
A- Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	33
B- Diagnostic et approches de solutions.....	33

<b>CHAPITRE SECOND : Du cadre théorique et méthodologique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions</b>	<b>34</b>
<b>Section 1 : Cadre théorique et méthodologique</b>	<b>34</b>
<b>§1- Objectifs, hypothèses et revue de la littérature</b>	<b>34</b>
<b>I- Fixation des objectifs et formulation des hypothèses</b>	<b>35</b>
A- Fixation des objectifs	35
B- Formulation des hypothèses	35
<b>II- Revue de la littérature</b>	<b>39</b>
A- Clarification du concept de gestion participative par objectifs	39
B- Contributions antérieures	39
<b>§2- Adoption de la méthodologie de l'étude</b>	<b>45</b>
<b>I- Approche théorique</b>	<b>45</b>
A- Les documents internes	45
B- Les documents externes	46
<b>II- Méthodes empiriques</b>	<b>46</b>
A- Objectifs de l'enquête	46
B- Les techniques de collecte des données	47
C- Identification de la population mère et définition de l'échantillon	47
D- Conception du questionnaire	48
E- Dépouillement et présentation des résultats	49
<b>Section 2 : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre</b>	<b>50</b>
<b>§1- Vérification des hypothèses</b>	<b>50</b>
<b>I- Réalisation de la collecte</b>	<b>50</b>
A- Réalisation de l'enquête	50
B- Réalisation de l'entretien	50
C- Difficultés rencontrées	51
D- Limites des données	51
<b>II- Présentation des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses</b>	<b>52</b>
A- Présentation des résultats de l'enquête	52
B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	59
<b>§ 2 : Approches de solution aux problèmes identifiés et conditions de mise en œuvre</b>	<b>60</b>
<b>I- Approches de solutions</b>	<b>61</b>
A- Approches de solutions à la non fixation systématique d'objectifs	61
B- Approches de solutions à la non implication des agents	64
C- Approches de solutions à la non pertinence du système d'évaluation	65
<b>II- Les conditions de mise en œuvre et synthèse de l'étude</b>	<b>67</b>
A- Conditions de mise en œuvre et tableau de synthèse	67
B- Construction du tableau de synthèse de l'étude	69
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>70</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>73</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>75</b>
<b>Annexe n°1 : Questionnaire</b>	<b>76</b>
<b>Annexe n°2 : Guide d'entretien</b>	<b>78</b>
<b>Annexe n°3 : Spécimen de fiche d'objectifs</b>	<b>80</b>
<b>Annexe n°4 : Spécimen de fiche d'évaluation basée sur les objectifs</b>	<b>81</b>
<b>Annexe n°5 : Grille de Blake et Mouton</b>	<b>82</b>
<b>Annexe n°6 : Organigramme du COUS-AC</b>	<b>83</b>