

REPUBLIQUE DU BENIN

.....
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



.....
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



.....
ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT
(ENEAM)

.....
MEMOIRE DE FIN DE FORMATION CYCLE II

OPTION : GESTION COMMERCIALE

FILIERE : MARKETING ET
COMMUNICATION D'ENTREPRISE

THEME

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA QUALITE DES
PRESTATIONS DE SERVICE DANS UN ETABLISSEMENT
PUBLIC A CARACTERE SOCIAL : CAS DU FODEFCA**

Réalisé et soutenu par :

TCHIBOZO S. Ide Asclépiade

Sous la direction de :

Maître de Mémoire

Dr Daniel D. DOSSOU

Consultant Management, Stratégie,
Marketing et Développement Touristique

Maître de Stage

M. Roger ADANHOUNZO

Chef Département Ingénierie
de Formation au FODEFCA

Avril 2011

IDENTIFICATION DU JURY

♣ PRESIDENT : BOYI Bonaventure

♣ VICE PRESIDENT: MITCHIPKE Mathieu

♣ MEMBRE : DRAMANE Abdoulaye

L'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de
Management n'entend donner aucune
approbation ni improbation aux opinions
émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent
être considérées comme propres à son auteur

DEDICACES

Je dédie ce travail :

✚ à Maman Marie dont la protection, l'affection et l'amour de tous les jours nous ont été d'un grand appui pour la réalisation de ce travail.

✚ à mes chers parents Victor et Juliette TCHIBOZO pour leur soutien indéfectible sur tous les plans et à toute notre famille.

Ide TCHIBOZO

REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre reconnaissance cordiale à :

- ✚ Notre Directeur de mémoire, Docteur Daniel DOSSOU qui malgré ses nombreuses occupations a accepté d'encadrer ce travail.
- ✚ Messieurs DJODOHOKPIN Albert et AHOLOUKPE Aurélien pour leur franche collaboration, leurs conseils et leur disponibilité.
- ✚ Monsieur ADANHOUNZO Roger, notre maître de stage, qui malgré ses nombreuses occupations a accepté d'encadrer ce mémoire.
- ✚ Monsieur TOSSAVI Jean, Secrétaire Exécutif et tout le personnel du FODEFCA qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à nos préoccupations.
- ✚ Monsieur KPAMEGAN Bernardin pour ses conseils et son soutien.
- ✚ Monsieur HOUNBIE Séverin et Père KOUASSI Hervé pour leur contribution.
- ✚ Notre chère amie Prisca PEREIRA pour sa disponibilité, son affection et son soutien moral.
- ✚ Nos chers frères et sœurs de la Légion de Marie de Godomey pour tout l'amour qu'ils ne cessent de nous témoigner.

Ide TCHIBOZO

LISTE DES SIGLES

AFNOR : Association Française de Normalisation

CCI : Chambre de Commerce Internationale

CCIB : Chambre de Commerce et d'Industrie du Benin

CNAB : Confédération Nationale des Artisans du BENIN

CNP-B : Conseil National du Patronat du Bénin

CQP: Certificat de Qualification Professionnel

CSAB : Confédération des Syndicats Autonomes du Bénin

CSTB : Confédération Syndicale des Travailleurs du Bénin

DEC : Direction des Examens et Concours

DFQP: Direction de la Formation et de la Qualification Professionnelle

DIP : Direction de l'Inspection Pédagogique

FENAB : Fédération Nationale des Artisans du Bénin

FODEFCA : Fonds de Développement de la Formation Professionnelle
Continue et de l'Apprentissage

PADFPC : Projet d'Appui au Développement de la Formation Professionnelle
Continue

PPMPA : Programme de Perfectionnement Modulaire des Patrons Artisans

UNSTB : Union Nationale des Syndicats de travailleurs du Bénin

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau N°1</u> : Présentation des départements du FODEFCA.....	15
<u>Tableau N°2</u> : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	27
<u>Tableau N°3</u> : Synthèse des approches génériques par problème.....	33
<u>Tableau N°4</u> : Tableau de bord sur l'étude	40
<u>Tableau N°5</u> : Répartition des enquêtés par rapport à la question N°1.....	57
<u>Tableau N°6</u> : Répartition des enquêtés par rapport à la question N°2.....	58
<u>Tableau N°7</u> : Répartition des enquêtés par rapport à la question N°3.....	59
<u>Tableau N°8</u> : Répartition des enquêtés par rapport à la question N°4.....	60
<u>Tableau N°9</u> : Répartition des enquêtés par rapport à la question N°5.....	62
<u>Tableau N°10</u> : Répartition des enquêtés par rapport à la question N°6.....	63
<u>Tableau n°11</u> : Tableau de Synthèse de l'étude.....	74

LISTE DES GRAPHIQUES

<u>Graphique 1</u> : Catégorie socioprofessionnelle.....	57
<u>Graphique 2</u> : Fréquence des usagers du FODEFCA.....	58
<u>Graphique 3</u> : Niveau d'appréciation des prestations.....	59
<u>Graphique 4</u> : Cause de la plainte des bénéficiaires.....	61
<u>Graphique 5</u> : Cause de l'inexistence d'un Service Accueil.....	62
<u>Graphique 6</u> : Cause de l'absence de contrôle des prestations des cabinets....	64

Glossaire de l'étude

- **Achat de la formation** : c'est l'ensemble des procédures qui consistent à mettre à la disposition des bénéficiaires une formation. Ces procédures sont similaires aux pratiques d'achat des entreprises.
- **Cabinets agréés** : c'est l'ensemble des cabinets habilités par le FODEFCA à donner des formations aux bénéficiaires.
- **Logistique** : l'ensemble des processus et actions permettant de mettre à disposition d'un Client le produit souhaité, au bon endroit, au bon moment, au moindre coût et avec la meilleure qualité possible.
- **Management de la qualité** : l'ensemble des activités qui permettent l'orientation et le contrôle dans le domaine de la qualité.
- **Optimisation** : C'est le fait d'optimiser, c'est-à-dire transformer une source afin de maximiser la rapidité de fonctionnement du programme et minimiser les ressources nécessaires au fonctionnement.
- **Prestation achetée** : c'est la formation achetée au niveau des cabinets au profit des bénéficiaires.
- **Promoteur** : Personne physique ou morale qui prend l'initiative de réaliser un projet de formation et d'assumer toutes les étapes et démarches de réalisation des formations contenues dans le projet.
- **Système de communication** : ensemble organisé d'éléments permettant une communication.

SOMMAIRE

Introduction Générale

Chapitre 1 : Du cadre institutionnel et physique de l'étude à la problématique de la gestion de la qualité de prestation de service au FODEFCA

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observation de stage au FODEFCA

Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude

Paragraphe 2 : Observation de stage : Etat des lieux sur les activités du FODEFCA

Section 2 : Ciblage de la problématique de la gestion de qualité de prestation de service de FODEFCA

Paragraphe 1 : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet

Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique

Chapitre 2 : Du cadre théorique et méthodologie de l'étude aux approches de solution pour optimisation de la qualité de prestation de service au FODEFCA

Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Section 2 : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux approches de solutions pour une prestation optimale de service au FODEFCA

Paragraphe 1 : Des enquêtes de terrain aux vérifications des hypothèses

Paragraphe 2 : De la synthèse du diagnostic aux conditions de mise en œuvre des solutions

Conclusion Générale

Bibliographie

Annexes

Table des matières



INTRODUCTION GENERALE

Avec la libéralisation des échanges, la compétition mondiale est devenue une réalité. Toutes les entreprises industrielles et commerciales, se rendent compte que leurs principaux concurrents sur le marché sont souvent domiciliés à l'étranger. En conséquence, les stratégies de développement et de commercialisation des produits s'élaborent dans une optique mondiale pour faire face à cette concurrence internationale.

De nos jours, aucune activité économique ne saurait se permettre de négliger la recherche de l'excellence en matière de qualité qui oblige à la réalisation de performance. La qualité en tant que facteur de réussite sur le marché n'a jamais été autant d'actualité. Elle est déterminante pour amener une entreprise à des niveaux supérieurs et à son intégration dans le cadre d'une vision globale et impérieuse, car elle permet d'accroître l'espérance de vie de l'entreprise.

A cet égard, il se constate une prise de conscience au sein de la composante moderne de l'économie nationale.

Certes, l'élaboration et l'application d'un programme de Management de la qualité nécessiteront l'engagement de frais, mais en réalité ces frais s'avèrent largement inférieurs à ceux causés par le manque de qualité. Les effets contraires sur les consommateurs sont particulièrement importants, de même que les coûts inhérents aux actions correctives, à la mise aux rebuts, à la perte des clients, etc.

La notion de qualité est de plus en plus utilisée dans les entreprises, que ce soit dans les secteurs alimentaire, industriel ou même dans le secteur des services et en particulier dans le secteur public. A preuve, on note une prise de conscience de plus en plus grande de l'importance de cette notion dans la vie d'une

entreprise. La qualité a pour but d'amener l'entrepreneur à apprendre à connaître son personnel, ses clients, sa concurrence, de mettre en place une démarche qualité, source de nombreuses améliorations, de s'impliquer quotidiennement dans la vie de l'entreprise, de mesurer les progrès et de faire une bonne communication.

Mais dans les institutions publiques au Bénin, la qualité des services fournis ne permet pas aux usagers de satisfaire leurs besoins. Pour ce faire ils préfèrent prendre des produits dans les entreprises privées pour prétendre avoir plus de satisfaction. Or les produits de ces entreprises reviennent souvent chers compte tenu des charges fiscales auxquelles elles sont assujetties. Aussi la formation pour le renforcement des capacités de la main d'œuvre de leur personnel revient trop chère.

Pour répondre à ces préoccupations, le gouvernement du Général Mathieu KEREKOU a inscrit au titre de ses priorités, l'amélioration de la compétitivité des entreprises, la lutte contre la pauvreté et le chômage : une vision conforme aux objectifs du millénaire pour le développement. Cette détermination politique suppose la valorisation des ressources humaines par l'adaptation rapide de la main d'œuvre aux besoins des secteurs productifs. La concrétisation de cette volonté est la création du Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) par décret N° 99-053 du 12 Février 1999. (L'Accord sur le développement de la formation professionnelle signé le 20 octobre 2005 par les partenaires sociaux)

Mais ce Fonds, tout comme plusieurs institutions publiques du Bénin, a des dysfonctionnements en matière de la qualité des prestations fournies aux bénéficiaires et aux usagers en général. Pour corriger cet état de chose, le

FODEFCA a commandité une étude d'impact de son mode de fonctionnement sur les bénéficiaires en vue de l'amélioration de ses prestations.

Nous avons trouvé dans cette démarche du FODEFCA un intérêt à orienter nos recherches de fin de formation sur le thème : « **Contribution à l'amélioration de la qualité des prestations de service dans un établissement public à caractère social: Cas de FODEFCA** ».

Ce mémoire sera réalisé à travers deux grands chapitres. Le premier traitera du cadre institutionnel et physique de l'étude et de la problématique de la gestion de la qualité de prestation de service au FODEFCA. Dans le second, nous fixerons le cadre théorique et méthodologie de l'étude pour finir avec les approches de solution en passant par les présentations des résultats d'enquête pour l'optimisation de la qualité de prestation de service au FODEFCA.

Chapitre 1

DU CADRE INSTITUTIONNEL ET
PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA
PROBLEMATIQUE DE LA GESTION
DE LA QUALITE DE PRESTATION
DE SERVICE AU FODEFCA

Dans ce chapitre, nous allons d'abord présenter le cadre institutionnel de l'étude, ensuite faire part de nos observations de stage et enfin procéder au ciblage de la problématique.

Section1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE AU FODEFCA

Cette section nous permettra de présenter le cadre physique de l'étude et d'exposer les observations qui ont été faites au cours de notre stage.

Paragraphe 1 : Présentation du cadre institutionnel et physique de l'étude

I- Cadre institutionnel du FODEFCA

A- Historique du FODEFCA

Fruit de la concertation entre l'Etat et les partenaires sociaux, le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) est une structure centrale dans la stratégie du Gouvernement pour promouvoir la formation professionnelle et en améliorer la pertinence et la qualité. Créé par décret n° 99-053 du 12 Février 1999, le FODEFCA est un Etablissement Public à caractère social. Il jouit de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Plusieurs autres dispositions législatives et juridiques justifient l'existence du FODEFCA. Il s'agit de :

- la Constitution (Loi 90-32 du 11 décembre 1990, articles 8 et 30) ;
- le Code du travail (Loi n° 98-004 du 27 janvier 1998, article 266) ;
- le Préambule de la Convention Collective Générale du Travail ;
- le Code Général des Impôts (l'ordonnance n° 76-52 du 17 septembre 1976 portant modifications des dispositions du Code Général des Impôts relatives à la Taxe d'Apprentissage et spécialement l'article 2 de cette Ordonnance) ;

- l'Ordonnance n° 96-09 du 31 janvier 1996 (portant Loi des Finances, Gestion 1996) ;
- l'Accord sur le développement de la formation professionnelle signé le 20 octobre 2005 par les partenaires sociaux (CNP-B ; FENAB ; CSA Bénin ; CSTB et UNSTB).

B- Missions du FODEFCA

Le FODEFCA a pour mission de contribuer au développement du capital humain à travers :

- la collecte et la gestion des ressources destinées au financement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage ;
- l'appui conseil et l'assistance aux entreprises pour l'élaboration et le financement des plans de formation visant le perfectionnement ou le recyclage des travailleurs ;
- le financement des projets collectifs de formation visant l'amélioration de la productivité des secteurs artisanal et agricole et l'insertion professionnelle des jeunes.

C- Ressources et fonctionnement du FODEFCA

Les ressources du Fonds sont constituées par :

- les produits de la taxe d'apprentissage
- les contributions des bénéficiaires
- les contributions des partenaires au développement
- les fonds provenant d'organismes extérieurs
- les dons et legs

- les subventions
- les produits de placement
- les autres ressources.

II- Présentation du FODEFCA : cadre physique de l'étude

Pour atteindre ses objectifs et conformément à son organigramme (annexe n°1), le FODEFCA est dirigé par deux (02) organes. Il s'agit du Comité de Gestion et du Secrétariat Exécutif.

A- Le Comité de Gestion du FODEFCA

Le Comité de gestion est l'organe de décision. A ce titre, il :

- définit la politique du Fonds et les orientations générales en matière de financement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage ;
- fixe les règles générales de fonctionnement du Fonds ;
- établit les procédures et modalités d'agrément des projets de formation ;
- fixe les critères d'habilitation des opérateurs de formation ;
- vote le budget du Fonds équilibré en recettes et en dépenses et approuve les comptes ;
- examine et approuve les rapports d'activités ;
- approuve le règlement intérieur du Fonds ;
- commet les audits ;
- approuve les états financiers annuels audités ;
- recrute le Secrétaire Exécutif par appel à candidature et propose sa nomination au Ministre de tutelle ;
- autorise le recrutement et le licenciement du personnel sur proposition du Secrétaire Exécutif ;

- adopte le statut du personnel du Fonds.

Le Comité de Gestion est un organe tripartite et paritaire composé de douze (12) membres répartis entre :

- **l'Etat :**

- Le représentant du Ministre chargé du Travail
- Le représentant du Ministre chargé des Finances
- Le représentant du Ministre chargé du Plan
- Le représentant du Ministre chargé de la Formation Professionnelle

- **les employeurs :**

- Conseil National du Patronat du Bénin (CNP – Bénin)
- Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)
- Chambre des Métiers
- Chambre Nationale d'Agriculture.

- **les travailleurs :**

Quatre (04) représentants des organisations syndicales sont les plus représentatifs. Le choix des organisations syndicales est fait à partir des élections professionnelles.

Les membres du Comité de gestion sont nommés par décret pris en Conseil des Ministres pour un mandat de deux ans renouvelable une fois.

Le Comité de gestion se réunit :

- **en session ordinaire** quatre (04) fois dans l'année sur convocation de son Président en mars, juin, septembre et décembre ;
- **en session extraordinaire** sur l'initiative de son Président ou à la majorité absolue de ses membres.

Les invitations aux réunions des membres du Comité de Gestion leur sont adressées dans un délai de huit (8) jours avant la date prévue pour la tenue de la session.

Entre deux réunions du Comité de Gestion, le Secrétaire Exécutif est chargé de la mise en œuvre des décisions.

B- Le Secrétariat Exécutif

C'est l'organe permanent du Fonds. Il assure la gestion quotidienne du Fonds et est placé sous l'autorité directe du Comité de Gestion. Cette fonction est assurée par le Secrétaire Exécutif dont les modalités de recrutement sont définies dans les Statuts du FODEFCA. Le Secrétaire Exécutif assure la mise en œuvre de la politique de formation du Fonds telle que définie par le Comité de Gestion.

Le Secrétaire Exécutif est chargé de :

- préparer et instruire pour le compte du Comité de Gestion les dossiers de demande d'appui du Fonds du point de vue technique, économique et financier ;
- suivre l'exécution des projets qui bénéficient du financement et des subventions du Fonds dont il est l'ordonnateur ;
- préparer le budget et soumettre les comptes au Comité de Gestion pour approbation;
- approuver par délégation de pouvoir du Comité de Gestion les dossiers de demande de formation ;
- préparer les rapports d'activités et programmes à soumettre à l'approbation du Comité de Gestion ;
- représenter le Fonds auprès des administrations et organismes ainsi que dans les actes de la vie civile ;

- établir des relations de coopération avec les institutions nationales et internationales dont les activités sont similaires à celles du Fonds ;
- élaborer le projet de règlement intérieur du Fonds;
- élaborer le projet d'organigramme du Fonds ;
- organiser et gérer les départements et les services du Fonds ;
- recruter le personnel du Fonds ;
- appliquer le statut du personnel du Fonds ;
- nommer les chefs de département et d'agences ;
- proposer au Comité de Gestion la création des Agences du Fonds au niveau des départements ;
- assurer le Secrétariat des réunions et sessions du Comité de Gestion ;
- rédiger les procès-verbaux et rapports d'activités de chaque exercice.

Le Secrétaire Exécutif est assisté d'un personnel technique et administratif nécessaire à l'exécution des missions confiées au Fonds en l'occurrence, la mise en œuvre de la politique de formation du Fonds telle que définie par le Comité de Gestion. Ce personnel est réparti entre plusieurs départements et agences régionales.

C- Les autres départements

- **Le Secrétariat de Direction (SD)**

Le Secrétariat est un service de relations avec le public chargé notamment de :

- assister le Secrétaire Exécutif dans la gestion de son planning ;
- gérer l'agenda du Secrétaire Exécutif et planifier ses rendez-vous et réunions ;
- soutenir au plan logistique l'ensemble des services du FODEFCA ;
- accueillir, informer et orienter les usagers et les visiteurs ;

- gérer le standard téléphonique et assurer une parfaite communication avec les usagers ;
- préparer et assurer l'organisation parfaite des sessions du Comité de Gestion ;
- assurer le compte rendu des réunions et le classement des archives des différents organes du FODEFCA ;
- veiller à une circulation efficace du courrier interne ;
- organiser, gérer, classer et archiver les courriers ;
- traiter, mettre en forme et classer toutes les correspondances ;
- prendre les notes de réunions (internes et externes) et établir les procès-verbaux et comptes rendus de réunion ;
- assurer la mise en forme, le tirage, la reprographie et la reliure de tous les documents du FODEFCA ;
- exécuter la bibliothèque et le fonds documentaire du FODEFCA ;
- toutes autres tâches connexes qui pourraient être confiées par le Secrétaire Exécutif.

- **Le Département de la Planification, des Etudes et du Suivi (DPES)**

Ce service est chargé de :

- assister le Secrétariat Exécutif dans la planification à court et à moyen termes de ses interventions ;
- suivre et évaluer les résultats des interventions par rapport aux objectifs fixés ;
- aider à définir des indicateurs de suivi-évaluation pertinents, à mettre en place un système de collecte périodique des données permettant d'apprécier l'évolution des performances ;

- produire des rapports mensuels, trimestriels et annuels d'appréciation du niveau de réalisation des résultats prévus ;
- réaliser des études et élaborer les statistiques du Fonds ;
- suivre les accords de la coopération avec les partenaires du Fonds ;
- élaborer les requêtes d'assistance technique et financière et les documents de projets etc.
- assurer diverses études notamment celles de contrôle, de suivi-évaluation et de mesure des effets impacts des actions de formation.

Le Département de la Planification, des Etudes et du Suivi comprend :

- le Service de la planification et de la Coopération,
- le Service de la Statistique et du Suivi-évaluation.

- **Le Département d'Ingénierie de la Formation (DIF)**

Ce département a pour mission, l'appui conseil, l'instruction, la mise en œuvre et la supervision des projets de formation conformément aux dispositions du manuel de procédures techniques du Fonds. A ce titre il est chargé notamment de :

- organiser la planification et le suivi hebdomadaire des activités ;
- élaborer avec l'appui du département chargé de la planification, le plan stratégique du service à traduire en plan d'opérations annuel ;
- effectuer des visites d'entreprises en vue de l'appui conseil et de l'assistance à apporter aux entreprises et associations dans l'élaboration des plans et projets de formation ;
- apporter l'appui nécessaire aux promoteurs pour une meilleure présentation des demandes de formation ;
- instruire les plans et projets de formation ;

- procéder à l'évaluation technique et financière des demandes de formation et à la vérification de leur conformité aux critères et spécifications du manuel de procédures ;
- assurer la mise en œuvre des plans et projets de formation conformément aux dispositions du manuel de procédures ;
- organiser et assurer le suivi hebdomadaire des activités du département ;
- élaborer des rapports périodiques d'activités à transmettre au département chargé de la planification pour synthèse ;
- œuvrer à l'amélioration continue de la qualité des formations ;
- organiser des rencontres périodiques avec les organismes de formation en vue d'une amélioration permanente de la qualité de l'offre ;
- concevoir des méthodes et programmes destinés à accélérer la procédure de mise en œuvre des actions de formation ;
- développer des outils d'analyse et de suivi propres à améliorer la méthode d'intervention du Fonds ;
- améliorer le circuit de l'information en direction de tous les usagers du FODEFCA ;
- rechercher et conclure des partenariats avec des structures d'appui aux groupes cibles pour une intervention efficace du Fonds ;
- entretenir des liaisons nécessaires avec les autres services pour assurer la coordination des activités ;
- exécuter toutes autres tâches connexes qui pourraient être confiées par le Secrétaire Exécutif.

Le Département de l'Ingénierie et de la Formation comprend :

- Le Service des Entreprises et Projets Innovants (SEPI)
- Le Service des Organisations Professionnelles et de l'Apprentissages (SOPA)

- **Le Département Administratif et Financier (DAF)**

Le Département Administratif et Financier a pour mission, la gestion des ressources humaines, matérielles et financières du Fonds. A ce titre, il est chargé de :

- recruter et mettre en place un système d'évaluation du personnel ;
- gérer la carrière des agents du Fonds ;
- élaborer et mettre en œuvre le plan de formation du personnel en collaboration avec les autres départements ;
- élaborer un code d'éthique de l'agent du FODEFCA ;
- assurer la communication interne ;
- veiller à la performance au quotidien et engager le Fonds à la démarche qualité
- organiser l'accueil des usagers et des stagiaires ;
- organiser et assurer le procès-verbal des réunions mensuelles du personnel ;
- organiser la planification et le suivi hebdomadaire des activités du département ;
- élaborer le plan stratégique du service à traduire en plan d'opérations annuel ;
- préparer et faire adopter par le Comité de gestion, le budget annuel du FODEFCA dans les délais prescrits ;
- soumettre à bonne date le rapport d'exécution du budget à l'adoption du Comité de Gestion puis, aux structures compétentes ;
- arrêter les états de synthèse des comptes et les faire auditer ;
- contrôler la régularité des ordres de décaissement ;
- assurer la tenue régulière des livres comptables et le contrôle de caisse ;

- assurer l'organisation et la supervision des opérations de passation de marchés dans le respect des textes applicables en la matière ;
- apporter l'appui logistique adéquat aux différents services du Fonds ;
- assurer la gestion interne adéquate des équipements, matériels et fournitures du FODEFCA ;
- assurer un entretien correct des bureaux et maintenir le matériel en bon état de fonctionnement et de propreté ;
- confectionner un fichier et faire l'inventaire des immobilisations ;
- réaliser l'étiquetage adéquat des immobilisations ;
- soumettre des rapports mensuels et trimestriels d'activités et faire des propositions pour les plans d'action du FODEFCA ;
- toutes autres tâches connexes qui pourraient être confiées par le secrétaire exécutif.

Le Département Administratif et Financier comprend :

- le Service de la Comptabilité,
- le Service du Matériel et de la passation des Marchés et,
- le Service des Ressources Humaines

- **L'Agence régionale de Parakou**

L'agence est la représentation du FODEFCA dans la zone territoriale d'intervention. A ce titre, elle est chargée de :

- coordonner les activités du FODEFCA dans le ressort territorial de sa compétence et y représenter le Secrétaire Exécutif ;
- instruire les demandes, monter les dossiers et superviser les actions de formation ;
- instruire et acheminer les dossiers éligibles au financement du Programme d'Insertion des Jeunes Artisans ;

- assurer le recouvrement des crédits accordés dans le cadre du Programme d'Insertion des Jeunes Artisans

Le FODEFCA dispose d'une agence régionale et de trois bureaux de liaison qui sont : Bureau de liaison de Bohicon, de Lokossa et de Natitingou.

D- Présentation du personnel du FODEFCA

Le premier facteur le plus important dans une structure est l'homme. Pour atteindre ses objectifs, le FODEFCA dispose d'un personnel de Vingt six (26) agents répartis tel que présenté dans le tableau N°1 ci après :

Tableau N°1 : Présentation des départements du FODEFCA

ELEMENTS	EFFECTIFS
Secrétariat	4
DAF	5
DIF	13
DPES	3
SCOM	1
TOTAL	26

Source : Ressources Humaines FODEFCA 2011

Paragraphe 2 : Observation de stage : Etat des lieux sur les activités du FODEFCA

Nous ferons cet état des lieux par rapport aux prestations du FODEFCA, au suivi des bénéficiaires et à la gestion des ressources humaines. Aussi, ferions-nous un inventaire des éléments de l'état des lieux.

I- Etat des lieux par rapport aux prestations du FODEFCA et à la mise à disposition des fonds

A- Etat des lieux par rapport aux prestations du FODEFCA

L'activité principale du FODEFCA est le financement des actions de formation. Le FODEFCA intervient dans quatre (04) domaines à savoir :

– Secteur moderne

Le FODEFCA assure, à la demande des entreprises privées, le financement des besoins en formation au profit des employés. Les subventions accordées par le Fonds dépendent des types de formation et varient entre 40% et 100%. Le FODEFCA finance quatre (04) types de formation :

- * Lorsque la formation est interne (formation faite par un salarié de l'entreprise bénéficiaire), le coût pédagogique est financé à 100% par le FODEFCA ;
- * Lorsque la formation est intra entreprise (formation faite par un cabinet uniquement au personnel de l'entreprise bénéficiaire), le coût pédagogique est financé à 70% par le FODEFCA ;
- * Lorsque la formation est sur catalogue ou en interentreprises (formation faite par un cabinet à plusieurs entreprises dont l'entreprise bénéficiaire), le coût d'inscription de la formation est financé à 50% par le FODEFCA ;

- * Lorsque la formation est à l'étranger (le FODECA s'assure de l'inexistence de cette compétence au Bénin), le coût d'inscription à la formation est financé à 50% par le FODEFCA.

Nous remarquons **une diversité de types de formation financés par le FODEFCA au profit du personnel des entreprises.**

Il faut noter que ces taux sont pris en compte lorsque ces actions de formations sont contenues dans un plan de formation déposé au FODEFCA pour agrément. Lorsque ces actions ne sont pas dans un plan de formation, elles sont financées à 40%.

Aussi, les entreprises doivent-elles remplir deux (02) conditions essentielles pour bénéficier de l'appui du FODEFCA :

- * Elles doivent être en règle vis-à-vis du versement patronal sur salaire (VPS),
- * Le personnel doit être déclaré à la caisse nationale de sécurité sociale (CNSS).

Ces conditions sont fixées pour permettre aux entreprises qui versent la taxe d'apprentissage contenue dans le versement patronal de bénéficier de cet appui et renforcent la mission du FODEFCA dans le domaine de la mobilisation des ressources destinées à la formation continue.

Nous notons donc **une politique de sélection à l'accès au financement des actions de formation.**

– Secteur de l'Artisanat

Ce secteur s'occupe du perfectionnement des maîtres artisans et de l'apprentissage dual.

- * Perfectionnement des maîtres artisans

A la demande des promoteurs, le FODEFCA finance des sessions de perfectionnement ou de recyclage au cours desquelles les artisans sont formés aux nouvelles techniques de leurs métiers et à la gestion de leurs entreprises. **Nous remarquons donc la mise à disposition des maîtres artisans d'outils adéquats leur permettant d'être de meilleur gestionnaire.** Dans le perfectionnement, on distingue deux types de demandes de formation : les demandes de type spécifique et les demandes relevant du Programme de Perfectionnement Modulaire des Patrons Artisans (PPMPA).

Les demandes spécifiques sont gérées à travers les quatre étapes ci-après.

- ♣ L'instruction ;
- ♣ L'approbation : l'agrément par le comité de gestion ;
- ♣ L'achat de la formation : ici le processus est un peu long. L'achat de la formation passe par : l'élaboration des termes de référence ; l'appel d'offre restreint ou demande de propositions ; analyse des offres ; l'adjudication provisoire ; la négociation ; l'adjudication définitive et la signature de contrat.
- ♣ Le suivi de la mise en œuvre de la formation.

Le Programme de Perfectionnement Modulaire des Patrons Artisans vise à contribuer à l'achèvement de la construction des compétences relatives à chaque métier concerné en vue de faciliter l'amélioration de la qualité des biens et services produits par les artisans béninois d'une part et d'autre part de permettre le transfert des compétences complètes et justes, aux apprenants auprès des artisans concernés. En tant que programme de formation, il couvre actuellement un ensemble de douze (12) sur les deux cent dix (210) métiers répertoriés au Bénin. Par métier, il est constitué du référentiel de formation (modules de formation, objectifs de formation, contenus de formation) et du guide

pédagogique. Les demandes relatives aux programmes de perfectionnement suivent, dans leur traitement, cinq (05) étapes à savoir :

- ♣ Répartition des sessions par centre et établissement de formation
- ♣ Elaboration du budget ;
- ♣ Validation du budget ;
- ♣ Notification du marché aux opérateurs ;
- ♣ Signature du contrat ;
- ♣ Suivi de la mise en œuvre de la formation

* Apprentissage de type dual

Dans le cadre de la mise en œuvre du Projet d'Appui au Développement de la Formation Professionnelle Continue (PADFPC), sous financement de la Banque Mondiale, le FODEFCA a commandité une étude sur l'apprentissage au Bénin. Cette étude, après avoir passé en revue les différentes formes d'apprentissage au Bénin, a révélé des lacunes de l'apprentissage traditionnel dont notamment celle liée à la maîtrise des compétences tributaires du mode de formation des professionnels de ce secteur. En application des recommandations de l'étude, le système d'apprentissage de type dual a été initié pour la rénovation du système traditionnel d'apprentissage. Il a permis de juxtaposer à l'apprentissage traditionnel maintenu intact, un nouveau dispositif pensé et construit. Ce nouveau dispositif répondant au titre de programmes de formation est constitué de référentiels (référentiel de compétence, référentiel de formation et référentiel d'évaluation). Le profil à l'entrée et à la sortie de la formation est connu. Pour être admis dans le système d'apprentissage de type dual, il faut avoir, au moins, le niveau du cours moyen. La formation a une durée de trois (03) ans et est sanctionnée par un diplôme d'Etat intitulé Certificat de Qualification Professionnel (CQP).

Trois moments caractérisent le système d'apprentissage de type dual : la phase du recrutement des apprentis ; la phase de formation et la phase de certification. Nous constatons que l'effectif inscrit en première année est réduit à chaque niveau de formation. Il y a alors des cas d'abandon. On peut noter à ce niveau **un problème de sélection et de maintien des apprentis.**

Plusieurs acteurs interviennent dans l'apprentissage dual, on peut citer : les partenaires techniques et financiers (Swisscontact, DANIDA, etc.) ; la CNAB (Confédération National des Artisans du Bénin) ; la DFQP (Direction de la Formation et de la Qualification Professionnelle ; la DIP (Direction de l'Inspection Pédagogique) ; les centres et établissements de formation ; la DEC (Direction des Examens et Concours). **Ce qui dénote de l'importance du CQP.** Au niveau du secteur de l'artisanat, les cabinets habilités ayant une capacité suffisante sont choisis systématiquement pour donner ces formations.

– Secteur agricole

Les travailleurs du monde agricole bénéficient de l'appui du FODEFCA pour la formation dans des domaines tels que la production végétale et animale, l'apiculture, la transformation des produits agricoles, le stockage et la conservation des produits, la protection de l'environnement, le renforcement organisationnel, la gestion de la qualité etc. Au niveau du secteur agricole, le processus est le même qu'au niveau du perfectionnement.

Mais ici il faut remarquer que les cabinets qui doivent exécuter la formation sont retenus par appel d'offre. Les procédures de passation de marché suivent souvent des termes de référence élaborés pour la demande de formation. Mais certains cabinets se sentent oubliés du fait qu'ils ne bénéficient pas des marchés du FODEFCA. **On peut dire qu'il y a un problème de gestion de l'attribution des marchés aux cabinets habilités.**

– Insertion dans le milieu du travail

Des porteurs de projets et les jeunes justifiant d'une garantie de financement ou d'embauche peuvent bénéficier de renforcement de capacités sur financement du Fonds en vue du démarrage des activités de leurs entreprises ou de leur insertion. Le FODEFCA permet alors **la promotion des jeunes**. Par ce renforcement de capacité, le FODEFCA contribue **à la réduction du chômage par l'auto emploi**.

Il faut noter que **le taux de financement dans le secteur artisanal et agricole s'élève à 90%**.

B- Etats des lieux par rapport à la mise à disposition des fonds

L'agrément est donné à chaque action de formation par le comité de gestion au cours de la phase d'approbation qui suit celle de l'instruction des demandes conduite par des conseillers en formation. L'instruction des demandes vise à établir la pertinence des besoins de formation retrouvés dans les requêtes de cofinancement introduites au niveau du FODEFCA.

Certains bénéficiaires déplorent la durée qui sépare le dépôt de la demande et la date d'agrément du dossier qui excède parfois six mois. **Il ressort alors un problème lié au délai de traitement des dossiers**.

Les actions de formations sont pour la plupart cofinancées par le FODEFCA ; ce qui amène tout bénéficiaire à déposer sa contrepartie dans un compte ouvert à cet effet par le FODEFCA avant la signature de la convention de financement. Nous remarquons **une gestion transparente des fonds déposés par les bénéficiaires**. Conformément au manuel de procédures techniques, après le versement de la contrepartie le contrat de prestation est élaboré et signé par le promoteur (le représentant des bénéficiaires), l'opérateur (le cabinet habilité pour faire la formation) et le secrétaire exécutif du FODEFCA. Le paiement des

frais de prestation aux opérateurs, qui se fait en trois tranches, est conditionné par le dépôt de deux (02) exemplaires des contrats signés et enregistrés au service des domaines, du dépôt des exemplaires de rapport (au démarrage, à mi-parcours et à la fin) de formation et des factures de chacune des tranches de paiement. Il faut noter que la libération de la contrepartie est très difficile pour certains bénéficiaires, ce **qui retarde l'exécution de la formation.**

Certains prestataires se plaignent de la disparition de certains contrats et de certaines factures. **Nous pouvons dire qu'il y a un problème de gestion des courriers.**

Les rapports de formation déposés ne sont pas analysés à bonne date ce qui retarde le règlement de la facture déposée et pénalise dans le même temps les cabinets dans la gestion de leur structure de formation. Certains refusent de collaborer avec le FODEFCA dès que les entreprises les sollicitent pour des formations. On remarque à ce niveau **un mécontentement de certains cabinets.**

II- Etat des lieux en matière du suivi et des actions menées en direction des bénéficiaires.

A- Le suivi du bénéficiaire

La vie d'une institution à but non lucratif dépend de la satisfaction de ses bénéficiaires et surtout de leur suivi. Les actions financées par le FODEFCA doivent être supervisées en vue de vérifier la qualité des formations financées et avoir la réaction des apprenants au cours de la formation. Dans le même temps, les suggestions des apprenants doivent être recueillies pour l'amélioration de la prestation. Mais nous remarquons que toutes les actions ne sont pas suivies. On constate donc **une insuffisance de contrôle de la qualité de la prestation.**

Certains bénéficiaires retardent l'exécution des actions agréées. Nous remarquons cette situation surtout au niveau des entreprises. Au cours de notre stage nous avons vu des conseillers aller vers ces entreprises pour les relancer.

En outre, nous avons constaté **l'inexistence d'un service d'accueil** chargé de recevoir les usagers, de les orienter et de les informer sur les services offerts par le Fonds. De même par rapport à l'accueil téléphonique, des usagers se plaignent. Le secrétariat administratif est quelque fois occupé et n'arrive pas à bien renseigner les usagers. Il ressort alors **un problème lié au mauvais accueil des usagers.**

B- Les actions menées en direction des bénéficiaires

Le FODEFCA vise la satisfaction permanente des besoins en main d'œuvre qualifiée pour les entreprises du secteur privé moderne et informel en vue de l'amélioration de leur rendement, de leur productivité et de leur compétitivité. Mais les entreprises ne connaissent pas assez le Fonds et ses activités. Et le système de communication actuel ne permet pas de promouvoir de manière active le FODEFCA car il se fonde sur un système de bouche à oreille et de porte à porte. Il est à noter donc **l'insuffisance de la gestion de la communication.**

Nous avons remarqué qu'à l'extérieur des centres urbains tels que Lokossa, Parakou, Natitingou et Bohicon, FODEFCA dispose des services déconcentrés pour être proche de ses bénéficiaires. Il ressort donc **une forte présence du FODEFCA à l'extérieur des centres urbains.**

III- Etat des lieux par rapport à la gestion des ressources humaines.

L'homme est une ressource très importante dans la réussite d'une organisation car il constitue la première richesse de cette organisation. Une organisation doit avoir des hommes compétents. On constate au FODEFCA **un personnel bien formé** mais qui n'est pas bien utilisé pour l'atteinte de ses objectifs.

Nous remarquons le non respect du règlement lié à **un problème de déficit de motivation.**

L'entreprise étant une continuité, les hommes se remplacent et partent. Cependant, le départ des agents d'une organisation ne doit pas être fréquent par peur de paralyser son bon fonctionnement. Mais au FODEFCA, nous avons remarqué le départ volontaire de quelques employés. Nous pouvons supposer là **un problème lié au défaut de fidélisation du personnel.**

IV- Inventaire des éléments de l'état des lieux

Nous ferons le point des atouts et des problèmes du FODEFCA.

A- Inventaires des atouts (forces et opportunité)

De l'inventaire des atouts nous pouvons retenir sept (07) points essentiels

1. Une diversité de types de formation financés par le FODEFCA au profit du personnel des entreprises ;
2. La mise à disposition des maîtres artisans d'outils adéquats leur permettant d'accroître leur productivité ;
3. Une gestion transparente des fonds déposés par les bénéficiaires ;
4. La réduction du taux de chômage par l'auto emploi et la promotion des jeunes ;

5. Le taux de financement dans le secteur artisanal et agricole s'élève à 90% ;
6. Une forte présence de FODEFCA à l'extérieur des centres urbains ;
7. L'existence d'un personnel qualifié.

B- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Nos observations pendant la période de stage nous ont permis de constater des problèmes qui sont résumés en quinze (15) points :

1. Une politique de sélection à l'accès au financement des actions de formation ;
2. Un problème de gestion des cabinets ;
3. Une mauvaise gestion des apprentis ;
4. Une lenteur dans le traitement des dossiers ;
5. La non exécution des actions agréées ;
6. La mauvaise gestion des courriers ;
7. Le mécontentement de certains cabinets ;
8. L'insuffisance de contrôle de la qualité de la prestation ;
9. L'inexistence d'un service accueil ;
10. L'insuffisance de la gestion de la communication ;
11. Un personnel mal employé ;
12. Le déficit de motivation du personnel ;
13. Un défaut de fidélisation du personnel ;
14. Un mauvais accueil au téléphone ;
15. La mauvaise gestion de la logistique.

Section 2 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'OPTIMISATION DE LA QUALITE DE PRESTATION DE SERVICE DU FODEFCA

Dans cette section, nous allons d'abord faire le choix de la problématique et la formulation du sujet, ensuite la spécification de la problématique et enfin donner une vision globale de la résolution de la problématique.

Paragraphe 1 : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet

Avant de choisir la problématique nous allons d'abord procéder au regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles, ensuite choisir au nombre de ces problématiques une pour notre étude et enfin procéder à la formulation du sujet.

I- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : problèmes possibles

Ce regroupement est fait dans le tableau suivant : voir tableau 2

Tableau N°2 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	problématiques
01	Gestion de qualité des prestations	<ul style="list-style-type: none"> - Plaintes des bénéficiaires sur la lenteur des demandes introduites - Inexistence d'un service d'accueil - Insuffisance de contrôle de la qualité de la prestation 	La gestion non optimale de la qualité de prestation	Problématique de la gestion optimale de la qualité de prestation
02	Gestion de la communication	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de la gestion de la communication 	Gestion non efficace du système de communication en direction des bénéficiaires	Problématique de la gestion efficace du système de communication en direction des bénéficiaires et des partenaires
03	Gestion des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Abandon de certains apprentis au cours de la formation - Lenteur dans le traitement des dossiers - Non exécution de certaines actions agréées - Mauvaise gestion des courriers arrivés - Mécontentement de certains cabinets 	La gestion non efficace des bénéficiaires	Problématique de la gestion efficace des bénéficiaires
04	Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit de motivation - Personnel mal employé - Mauvaise gestion de la logistique 	Gestion non efficace des ressources humaines	Problématique de management optimal des ressources humaines

Source : Résultat de l'état des lieux

Les problèmes étant regroupés par centre d'intérêt et les problématiques possibles dégagées, nous allons choisir la problématique de l'étude et formuler le problème.

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

Le tableau N°2 fait ressortir quatre (04) problématiques importantes à savoir :

- ✓ Problématique de la gestion optimale de la qualité de prestation (problématique N°1) ;
- ✓ Problématique de la gestion efficace du système de communication en direction des bénéficiaires et des partenaires (problématique N°2)
- ✓ Problématique de la gestion efficace des bénéficiaires (problématique N°3)
- ✓ Problématique du renforcement de la politique managériale du service des ressources humaines (Problématique N°4)

La méthodologie demande de traiter une seule problématique pour cela nous serons dans l'obligation de laisser trois (03).

Notre choix ne sera pas porté sur les problématiques N°2 et 3 car ces sujets trouveront solution dans la résolution de la problématique N°1.

La quatrième problématique n'a pas été choisie car nous n'avons pas des connaissances approfondies dans le domaine des ressources humaines. Toutefois la gestion de qualité intègre un aspect de la gestion des ressources humaines que nous allons aborder.

Nous avons préféré garder la problématique de la gestion optimale de la qualité de prestation pour des raisons suivantes :

- ❖ Mauvaise réputation de tous les établissements publics dans la fourniture d'un service de qualité aux clients ou usagers.

- ❖ Les bénéficiaires représentent pour le FODEFCA les clients qui sont les premières raisons d'être et leur satisfaction doit être mesurée pour chaque opération de façon à éliminer les dysfonctionnements et rechercher les facteurs d'amélioration continue. Aussi les prestations doivent être fournies de manière à inciter chaque entreprise et chaque promoteur à soumettre un plan de formation chaque année de façon spontanée.
- ❖ Le domaine de notre formation est la gestion commerciale et nous voulons faire profiter FODEFCA de nos connaissances acquises au cours de notre formation.

Les questions que nous sommes en droit de nous poser, face à notre observation sont les suivantes :

- Que faire pour réduire la durée de traitement des demandes introduites par les bénéficiaires en vue d'éviter des plaintes ?
- Comment faire pour que le FODEFCA dispose d'un meilleur service accueil pouvant bien renseigner les usagers ?
- Comment contrôler la qualité de la prestation achetée et rendue aux bénéficiaires ?

C'est donc dans l'optique de la résolution de ces questions que nous avons choisi le thème : « **contribution à l'amélioration de la qualité des prestations dans un établissement public à caractère social : Cas du FODEFCA** »

Paragraphe2: Spécification et vision globale de résolution de la problématique

I- Spécification de la problématique choisie

Selon le professeur Jacques PLANTE, la qualité doit se définir comme un idéal vers lequel doit tendre un établissement, considéré dans sa totalité ou à travers

l'une ou l'autre de ses parties. La qualité dit-il, demeure une fin que nous ne connaissons pas, vers laquelle nous tendons par approximations successives, au fur et à mesure que les informations nouvelles sont portées à notre connaissance.

« La qualité (Extrait), 2000 »

Un établissement public et en particulier le FODEFCA doit améliorer la qualité de ses prestations afin de permettre aux entreprises et aux artisans de solliciter annuellement ou dès que le besoin se fait ressentir, l'appui du Fonds. Aussi doit-il faire des études d'impact afin de vérifier le retour sur investissement et de voir si les formations reçues ont pu renforcer réellement les capacités du personnel des entreprises et des membres des associations.

A cet effet, différents mémoires se sont bien évidemment penchés sur la question de la gestion de qualité dans les entreprises publiques, sans toutefois viser particulièrement les problèmes spécifiques identifiés sous notre problématique.

Il apparaît donc important de maintenir les problèmes spécifiques que nous avons dégagés à savoir :

- Plaintes des bénéficiaires sur le délai de traitement des demandes introduites ;
- L'inexistence d'un service accueil ;
- Insuffisance de contrôle de la qualité de la prestation achetée.

II- Vision globale de résolution de la problématique

Il s'agira ici de donner la vision globale de résolution de la problématique qui se présentera par rapport d'une part au problème général et d'autre part au regard des problèmes spécifiques.

A- Vision globale de résolution du problème général

Notre problème est la gestion optimale de la qualité de prestation. Or tout établissement public qui désire satisfaire pleinement ses bénéficiaires, doit améliorer son parcours afin de changer sa renommée. Aussi le personnel du plus bas jusqu'au sommet doit-il être sensibilisé sur l'importance des usagers dans l'établissement pour l'atteinte des objectifs.

Nous sommes donc en terme d'approche générique liée au problème général face à l'approche générale d'optimisation de la qualité de prestation qui sera présenté au regard de trois (03) problèmes spécifiques retenus.

B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

1- Approche générique liée au problème spécifique N°1

En ce qui concerne le problème spécifique N°1 relatif à la **plainte des bénéficiaires sur le délai de traitement des demandes introduites**, nous pouvons rappeler que la satisfaction des bénéficiaires passe par la rapidité dans le traitement des dossiers. Aussi, les objectifs attendus qui sont de former un certain nombre de bénéficiaires dans l'année risquent-ils de ne pas être atteints à la fin. Les demandes introduites doivent être vite traitées pour permettre aux bénéficiaires de renforcer leur capacité en vue d'accroître leur productivité pour qu'il n'y ait plus de plaintes. La satisfaction des bénéficiaires est une phase capitale dans la gestion optimale de la prestation car il faut une satisfaction et une fidélisation des bénéficiaires dans la mesure où l'institution ne peut pas fonctionner sans les bénéficiaires.

Ainsi la réflexion de ce problème fera référence à **une approche basée sur l'amélioration continue de qualité de prestations aux bénéficiaires y compris une enquête de satisfaction des bénéficiaires.**

2- Approche générique liée au problème spécifique N°2

Pour ce qui est du problème spécifique N°2 relatif à **l'inexistence d'un service accueil**, nous pouvons dire que dans toute entreprise, la qualité des prestations commence par l'accueil téléphonique et l'accueil physique. Lorsque cela est bien fait l'utilisateur se sent en confiance et est prêt à exposer son problème pour solliciter un appui.

De plus, le service accueil est le premier interlocuteur de l'utilisateur. Le sourire et la qualité de la voix du personnel qui l'anime demeurent très importants puisqu'il en va de l'image de l'entreprise et des premières impressions que vont avoir les usagers.

Pour la réflexion de ce problème, nous pensons à **une approche basée sur l'instauration et le développement du service accueil au FODEFCA.**

3- Approche générique liée au problème spécifique N°3

A propos du problème spécifique N°3 relatif à **l'insuffisance de contrôle de la qualité de prestation achetée**, nous pouvons dire qu'il est très important de faire le suivi de toutes les actions financées en vue de vérifier si les actions de formation achetées par le Fonds au profit des bénéficiaires sont bien exécutées par les cabinets. De plus le suivi des actions peut permettre au FODEFCA de promouvoir ses activités auprès de certaines entreprises qui ne connaissent pas encore le FODEFCA surtout dans le cas des formations interentreprises.

Pour réfléchir à ce problème spécifique, nous pensons à **une approche basée sur l'évaluation des fournisseurs qui constituent les cabinets.**

Nous ferons une synthèse des approches génériques retenues par problème.

4- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique

a- Synthèse des approches génériques identifiées

Le tableau N°3 ci après présente la synthèse

Tableau N°3 : Synthèse des approches génériques par problème

Problèmes spécifiques	Approches génériques retenues
Plainte des bénéficiaires sur le délai du traitement des demandes introduites	Une approche basée sur l'amélioration continue de qualité des prestations aux bénéficiaires y compris une enquête de satisfaction des bénéficiaires
L'inexistence d'un service accueil	Une approche basée sur l'instauration et le développement du service accueil
Insuffisance de contrôle de la qualité de prestation achetée	Une approche basée sur l'évaluation des fournisseurs qui constituent les cabinets

Source : réalisé par nous même

b- Séquences de résolution de la problématique

La vision globale de résolution peut être mise en œuvre sous deux (02) aspects :

- Le premier comprend :
 - La fixation des objectifs de l'étude ;
 - L'identification des causes et la formulation des hypothèses ;
 - La conception du Tableau de Bord de l'Etude ;
 - La revue de littérature ;
 - La méthodologie adoptée.

- Le deuxième angle se compose comme suit :
- La collecte et le traitement des données ;
 - L'analyse des données et l'établissement du diagnostic ;
 - Les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre ;
 - L'élaboration du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

La présentation générale du FODEFCA étant faite, la problématique dégagée, le thème justifié, et les séquences de résolution énoncées, il ne nous reste qu'à aborder le deuxième chapitre qui traitera du cadre théorique de l'étude et du choix de la méthodologie.

Chapitre2

DU CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIE DE L'ETUDE AUX
APPROCHES DE SOLUTION POUR
OPTIMISATION DE LA QUALITE DE
PRESTATION DE SERVICE AU
FODEFCA

Ce chapitre va nous permettre de fixer des objectifs de l'étude et d'adopter une méthodologie. Aussi nous permettra-t-il de mener des enquêtes pour la vérification des hypothèses et de proposer des approches de solutions pour la résolution de notre problématique.

Section1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Paragraphe1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

I- Objectifs de l'étude

Notre problème général à résoudre est la gestion non optimale de la qualité de prestation et ses problèmes spécifiques sont :

- La plainte des bénéficiaires sur la durée de traitement des demandes introduites ;
- L'inexistence d'un service accueil ;
- L'insuffisance de contrôle de la qualité de la prestation achetée.

L'objectif général recherché à travers notre étude est de proposer au FODEFCA les conditions d'amélioration de la qualité de ses prestations.

Les objectifs spécifiques à atteindre par rapport aux problèmes spécifiques sont :

- Suggérer des conditions de réduction des plaintes des bénéficiaires sur la durée de traitement des demandes introduites ;
- Envisager des conditions d'installation d'un service accueil ;
- Proposer des conditions d'évaluation des cabinets.

Les objectifs de l'étude fixés, nous procéderons à l'identification des causes et à la formulation des hypothèses.

II- Causes, hypothèses liées aux problèmes en résolution et construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Il s'agira d'identifier les causes possibles du problème général et des problèmes spécifiques afin de formuler les hypothèses.

A- Identification des causes et formulation des hypothèses

1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de la plainte des bénéficiaires sur la lenteur des demandes introduites

Lors de nos observations, nous avons identifié diverses causes possibles liées à ce problème spécifique N°1 qui sont :

- Retards des réponses du FODEFCA aux demandes ;
- Les priorités du moment ;
- La mauvaise organisation des procédures.

Parmi ces causes, notre choix sera porté sur la plus pertinente.

La première cause peut subir des modifications en ce sens qu'on peut supprimer des étapes pour rendre le processus plus court ou ajouter des intervenants pour réduire la durée du traitement des dossiers. On peut alors dire que cette cause n'est pas plausible.

Nous avons observé au cours de notre stage que des activités viennent arrêter celles qui étaient en cours. Donc le FODEFCA peut finir de traiter une demande arrivée en vue de vite satisfaire le bénéficiaire avant d'entamer une autre activité. Pour cela cette cause n'est pas une réalité.

Le bénéficiaire, en sollicitant un financement pour une formation a sûrement envie de renforcer la capacité de sa production et c'est dans la plus part des cas des formations urgentes. Mais les procédures administratives surtout dans le secteur public sont souvent lentes ce qui décourage les bénéficiaires. Alors la mauvaise organisation des procédures peut être retenue comme étant à la base de ce problème. Par conséquent, l'hypothèse N°1 relative au problème spécifique N°1 peut être formulée de la manière suivante :

La mauvaise organisation des procédures justifie la lenteur dans le traitement des demandes introduites.

2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique de l'inexistence d'un service accueil et renseignement

Pour ce problème spécifique nous avons identifié les causes possibles ci-après :

- L'insuffisance de moyens financiers ;
- La non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public ;
- Manque de personnel pouvant animer se service.

Le FODEFCA est une institution publique qui a plusieurs partenaires financiers. Il ne saurait manquer de moyens pouvant servir à instaurer un service d'accueil qui l'amènera à bien être à l'écoute de ses bénéficiaires, de ses fournisseurs ainsi que de ses partenaires. On ne pourra pas dire que l'insuffisance de moyens financiers est une cause de ce problème.

Analysons alors la deuxième cause supposée qui est la non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public. Nous remarquons que dans les entreprises publiques et au FODEFCA en particulier, la notion de l'accueil n'est

pas bien perçue pour la fidélisation des bénéficiaires. Cette cause nous paraît alors plus réaliste pour justifier ce problème.

Enfin, la manque de personnel pouvant animer se service ne nous paraît pas plausible pour justifier ce problème car une institution comme le FODEFCA peut recruter des agents compétents du marketing ou faire former des stagiaires pour ce service.

Nous pouvons alors retenir la cause supposée n° 2 et émettre l'hypothèse suivante :

La non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public justifie l'inexistence d'un service d'accueil des usagers.

3- Causes et hypothèses liées au problème spécifique d'insuffisance de contrôle de la qualité de la prestation achetée

Concernant le problème spécifique N°3, les causes retenues sont les suivantes :

- Les actions de formation financées ne sont pas toutes supervisées ;
- La non évaluation des cabinets, fournisseurs des actions de formation ;
- La mauvaise politique de contrôle.

Le FODEFCA peut décider de suivre l'exécution de toutes les actions financées. Ce qui devrait être fait normalement. Pour cela la cause supposée N°1 n'est pas réelle.

Le personnel du FODEFCA tout comme le personnel des établissements publics au Bénin est dans un laisser faire et il faut remédier à ce problème, il faut nécessairement modifier la culture de ces établissements. Notre thème ne pourra

pas traiter ce problème comme cela se doit pour cela la cause supposée N°3 sera laissée.

Pour la cause supposée N°2, nous pouvons dire que pour vérifier la qualité de la prestation fournie par les cabinets, il faut les évaluer. Or l'évaluation n'est pas faite à la fin de la formation ou à la fin de l'année en vue de vérifier si le cabinet est toujours apte à travailler avec le Fonds. On peut alors retenir la cause supposée N°2. L'hypothèse N°3 relative au problème spécifique N°3 peut être formulée de la manière suivante :

La non évaluation des cabinets justifie l'insuffisance de contrôle de la qualité de la prestation achetée.

B- Construction du tableau de bord de l'étude

Tableau N°4 : Tableau de bord sur l'étude : « optimisation de la qualité des prestations dans un établissement public à caractère social : FODEFCA »

Niveau d'analyse	Problématique*	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	
Niveau général	Problème général : gestion non optimale de la qualité de prestation.	Objectif général : proposer au FODEFCA les conditions d'amélioration de la qualité de ses prestations.			
Niveaux spécifiques	1	Problématique spécifique N°1 : Plaintes des bénéficiaires sur la lenteur des demandes introduites.	Objectif spécifique N°1 : Suggérer des conditions de réduction des plaintes des bénéficiaires sur la durée de traitement des demandes introduites.	Cause spécifique N°1 : La lourdeur administrative.	Hypothèse spécifique N°1 : La lourdeur administrative justifie la lenteur dans le traitement des demandes introduites.
	2	Problématique spécifique N°2 : Inexistence d'un service d'accueil des usagers.	Objectif spécifique N°2 : Envisager des conditions d'installation d'un service accueil.	Cause spécifique N°2 : La non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public.	Hypothèse spécifique N°2 : La non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public justifie l'inexistence d'un service accueil des usagers.
	3	Problématique spécifique N°3 : Insuffisance de contrôle de la qualité de la prestation achetée.	Objectif spécifique N°3 : Proposer des conditions d'évaluation des cabinets.	Cause spécifique N°3 : La non évaluation des cabinets, fournisseurs des actions de formation.	Hypothèse spécifique N°3 : La non évaluation des cabinets justifie l'insuffisance de contrôle de la qualité de la prestation achetée.

Source : Réalisé par nous même

III- Revue de la littérature

Pour mieux appréhender le thème, il urge que nous commençons d'abord à faire le point de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes en résolution.

Rappelons que notre problème général est la gestion non optimale de la qualité des prestations au FODEFCA et les problèmes spécifiques sont les suivants :

- Plaintes des bénéficiaires sur la lenteur des demandes introduites ;
- L'inexistence d'un service accueil et renseignement ;
- Insuffisance de contrôle de la qualité de la prestation achetée.

La vision globale de résolution de la problématique retenue par rapport aux différents problèmes spécifiques est :

- Une approche basée sur l'amélioration continue de qualité des prestations aux bénéficiaires y compris une enquête de satisfaction des bénéficiaires ;
- Une approche basée sur l'instauration et le développement du service accueil ;
- Une approche basée sur l'évaluation des fournisseurs qui constituent les cabinets.

En effet, lorsqu'il s'agit de définir la qualité, le terme qui semble le mieux convenir pour en révéler la nature intrinsèque est celui de « conformité ». Ce terme est intéressant dès lors qu'il renvoie à l'existence d'au moins deux (02) éléments. Un premier servant de modèle de référence ou de standard, un second qui lui est comparé afin d'en mesurer le degré de correspondance ou de ressemblance et de juger de sa valeur.

Notre revue de littérature sera faite suivant les problèmes spécifiques.

A- Contributions antérieures sur le problème de la plainte des bénéficiaires sur la durée de traitement des demandes introduites

Notre thématique pour ce problème est l'approche basée sur l'amélioration continue de qualité des prestations aux bénéficiaires y compris une enquête de satisfaction de ces derniers.

Rappelons que nous sommes dans une institution publique à caractère social où la clientèle représente l'ensemble des bénéficiaires.

Il serait important pour nous de connaître la définition de la clientèle et la place qu'occupent les bénéficiaires dans une institution.

Ainsi, nous pouvons dire que la clientèle est l'ensemble des personnes physiques ou morales susceptibles d'acquérir un produit (ici, le financement de leur action de formation). Il est important de préciser que la clientèle est composée de l'ensemble des clients et que prit au sens large, la notion de clientèle s'apparente à la notion de marché hormis certaines caractéristiques propres à chaque notion.

Gérer la clientèle consiste à manager le client dès son acquisition jusqu'à sa conservation définitive. La gestion des clients prend en compte les actions de contact, d'information, de formation, d'orientation, de suivi, etc. C'est de la même manière que le bénéficiaire doit être géré.

Aussi le client ou le bénéficiaire doit être suivi et ce suivi prend en compte les différentes méthodes de recueil d'information (l'observation, les enquêtes, les tests, les questionnaires...) sur le bénéficiaire et son comportement préfinancement et post-financement.

Il est nécessaire qu'une institution suive son bénéficiaire afin de connaître son degré de satisfaction et, partant, sa probabilité de revenir solliciter son appui.

La satisfaction du bénéficiaire repose sur une relation continue et un dialogue permanent avec celui-ci, qui ne se limitent pas à la transaction commerciale. Elle repose sur la prise en considération des besoins individuels des bénéficiaires afin de mieux répondre à leurs attentes et leur proposer une solution personnalisée.

La satisfaction se définit comme le sentiment d'un bénéficiaire résultant d'un jugement comparant les performances d'une prestation à ses attentes. La satisfaction est donc fonction d'une différence entre les performances de la prestation (qualité réelle de la prestation) et les attentes du bénéficiaire (ce qu'il espère en demandant le financement des actions de formation).

Pour satisfaire pleinement les bénéficiaires, l'institution doit fournir des prestations de qualité. La mesure de la qualité devrait se faire selon trois (03) points de vue : celui de la qualité voulue, celui de la qualité rendue et celui de la qualité perçue.

La qualité est souvent vue comme un critère de performance essentiel à l'heure actuelle et elle préoccupe les dirigeants des entreprises pour plusieurs raisons. (Teboul, 1990)

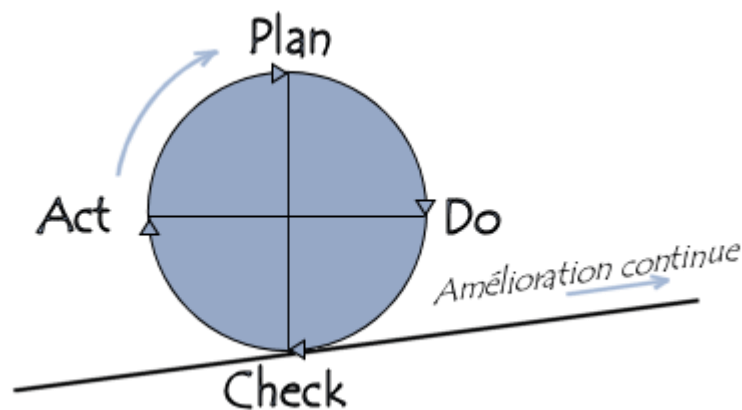
Chaque entreprise doit chercher la performance dans toutes ses prestations, pour ce faire elle doit s'engager dans l'amélioration continue. L'amélioration continue est une activité structurée, appliquée à toutes les parties de l'entreprise.

Le sixième des huit principes du management de la qualité stipule qu'il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme. Ce principe va loin en citant trois (03) avantages clés que l'organisme peut obtenir qui sont :

- Avantage concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées ;

- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme ;
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

Selon la roue de Deming, l'amélioration continue doit être une préoccupation permanente de chaque entreprise.



Ce cycle, représenté dans la roue de Deming, est nommé **modèle PDCA**, afin de désigner les quatre (04) temps suivants :

- «**Plan**» (Planifier) : il s'agit de définir les objectifs à atteindre et de planifier la mise en œuvre d'actions,
- «**Do**» (Mettre en place) : il s'agit de la mise en œuvre des actions correctives,
- «**Check**» (Contrôler) : cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés,
- «**Act**» (Agir) : en fonction des résultats de la phase précédente il convient de prendre des mesures préventives.

La mise en place des outils cités plus haut permettra aux dirigeants du FODEFCA d'améliorer la durée du traitement des demandes introduites en vue d'éviter les plaintes des bénéficiaires et aussi mesurer leur degré de satisfaction.

B- Contributions antérieures sur le problème de l'inexistence d'un service accueil

L'accueil de façon opérationnelle se définit comme un état d'esprit. Etat déterminant pour créer et développer chez le visiteur ou le client une impression positive. C'est aussi l'ensemble des positions physiques et psychologiques que l'on adopte pour mettre à l'aise son ou ses interlocuteurs.

L'accueil est essentiel pour l'image d'une structure de même que toute structure est le reflet de ceux qui la dirigent. De nos jours, il y a peu de chance de rencontrer un accueil souriant et courtois dans une entreprise, une officine, une administration. Et cela peut avoir de lourdes conséquences sur la bonne marche de celles-ci. L'amélioration de l'accueil doit donc être avant tout la volonté première exprimée par tout responsable d'entreprise soucieux d'améliorer ses prestations, de soigner son image et d'accroître son chiffre d'affaires.

L'amélioration de la qualité d'accueil des usagers dans les services de l'Etat doit être une préoccupation constante de tous les dirigeants des établissements publics.

La qualité est un des éléments essentiels de la compétitivité des entreprises. Les entreprises doivent disposer des meilleurs produits, des meilleures structures, des meilleurs comportements pour assurer dans la durée leur place face à la concurrence. Elles doivent pouvoir anticiper les évolutions économiques, technologiques, sociologiques... grâce à une veille permanente. Aujourd'hui, elles doivent plus particulièrement s'attacher à la connaissance de leurs clients

afin de développer une relation de qualité avec ces derniers. Cela est encore plus vrai dans le domaine des services où il est plus difficile de conserver son avance par rapport à la concurrence, car toute innovation est rapidement copiée.

Le comportement du personnel d'une entreprise, la culture d'entreprise sont en revanche plus difficiles à copier ... La capacité à accueillir les clients et la « culture service » sont des facteurs fondamentaux de la qualité qui permettent de se distinguer de la concurrence.

L'accueil constituera l'une des clefs pour faire du résidant un acteur à part entière et non un simple visiteur de la structure où il va résider. L'accueil physique, premier contact pour l'image de l'entreprise est l'un des premiers signes perceptibles de l'accueil et de la qualité de service.

En janvier 2011, la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de France propose une démarche qualité adaptée au commerce de proximité. Cette démarche « Charte Qualité » est un outil d'évaluation pour mesurer et améliorer la qualité de l'accueil et du service client en magasin. Elle apporte un regard extérieur neutre sur l'entreprise et représente un moyen de mobiliser le personnel sur ces valeurs et la possibilité de valoriser son engagement qualité auprès de sa clientèle. Elle offre également la possibilité de créer une dynamique collective sur un même site commercial, au travers d'une association de commerçants, une communication individuelle et collective sur l'engagement «Qualité ».

Plusieurs établissements publics des pays développés mettent en œuvre cette démarche.

Exemple : une démarche « Qualité » est lancée en 2004 par le maire de Paris, sous forme d'une charte d'accueil affichée dans plus de 2000 équipements

municipaux et se prolonge maintenant sous le label « Quali-Paris ». Cette démarche a pour objectif de renforcer la qualité de l'accueil et de la contrôler. Elle est avant tout une grande ambition pour Paris : mettre l'accueil et la qualité au cœur de leur action vis-à-vis des bénéficiaires.

En effet, au-delà de cette démarche, c'est toute une politique qui doit être développée, à savoir le service aux bénéficiaires et qui sera articulée autour de quatre (04) valeurs fortes :

- La qualité de l'accueil et du service rendu,
- La fiabilité des informations et des services,
- La proximité, afin que les bénéficiaires trouvent dans les agences ce dont ils ont besoin,
- L'humanité : le retour de l'humain pour l'accueil est essentiel.

Pour l'amélioration de la qualité des services publics, nous pensons qu'il faut nécessairement améliorer trois (03) points à savoir : l'accueil, le traitement des demandes et la gestion des réclamations.

Si le service accueil existe, le FODEFCA pourra gérer et satisfaire les attentes des bénéficiaires, des visiteurs, des collègues et des autres partenaires;

C- Contributions antérieures sur le problème de l'insuffisance de contrôle de la qualité de la prestation achetée

La thématique retenue pour ce problème est celle de l'évaluation des fournisseurs.

Il est important que les cabinets fournissent une prestation de qualité pour cela ils doivent être performants. Les contributions antérieures vont nous permettre de donner une définition à la performance et pourquoi évaluer les fournisseurs.

La notion de performance trouve son origine dans la théorie du pilotage : « piloter une entreprise », répond à deux (02) objectifs :

- qu'elle sache faire : concerne l'atteinte des objectifs fixés, la comparaison réel / prévu, le calcul d'un écart et le retour aux objectifs,
- qu'elle sache faire de mieux en mieux : notion de progrès continu qui s'obtient par un apprentissage.

Dans ce cadre, « est performant dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût » (LORINO, 1996).

La mesure des performances n'est pas un objectif en soi mais un moyen mis à la disposition pour progresser.

Au sein de l'entreprise, les achats ont un rôle d'interface entre l'interne et l'externe avec pour objectif de répondre aux besoins et attentes des clients internes, tout en bénéficiant du maximum d'avantages compétitifs de leurs fournisseurs.

Comme le précise Pierre-Yves BARREYRE (2002), « les meilleurs gains obtenus résultent bien souvent d'une action de longue haleine visant notamment à développer des réseaux de fournisseurs avec lesquels une collaboration suivie et constante génère des synergies ».

Ceci n'est possible que si un suivi des performances fournisseurs est réalisé.

Afin de caractériser de façon objective et continue le niveau de performance des prestations réalisées par le fournisseur, un système de notation est souvent mis

en place dans les entreprises. Il s'agit généralement d'un processus visant à l'obtention d'une note globale, à partir d'un ensemble d'indicateurs.

Il est donc indispensable pour l'entreprise de s'assurer en permanence du niveau de qualité des prestations de ses fournisseurs par rapport aux termes du contrat et d'améliorer de façon continue le niveau de performance attendu.

L'amélioration de la compétitivité passe par la qualité des relations qu'élaborent les entreprises avec leurs fournisseurs. Le partenariat constitue alors une forme de relation plus coopérative répondant à ces nouvelles exigences. En effet, aujourd'hui, la concurrence est de plus en plus accrue, d'autant plus que les cycles de vie des produits sont raccourcis. Ces deux facteurs poussent donc les entreprises à se recentrer sur leur Cœur de Métier, pour lequel elles disposent d'un savoir-faire spécifique et auront tendance à externaliser les activités non stratégiques. Dans cette optique, l'entreprise tente donc de mettre en place des relations de partenariat avec ses fournisseurs.

Cette forme de relation présuppose une confiance dans le partenaire sélectionné. En effet, il s'agit d'un attribut indispensable à la réussite de ce type de relations. Le rôle de la confiance dans la coopération inter-entreprise fait l'objet d'une littérature foisonnante. Selon J.P Neuville, 1998, « dans la phase post-contractuelle, la confiance devient un dispositif de promesses qui permet aux deux entreprises liées par contrat de coopérer avec des coûts moindres par l'incarnation des risques et la réciprocité des engagements. »

Toutefois, la confiance n'est pas le seul élément à considérer. Il est nécessaire d'évaluer au mieux son fournisseur.

Pour évaluer le niveau de performance des fournisseurs, il s'agit de s'assurer de la conformité de la prestation par rapport au Cahier des Charges et aux éléments négociés.

Perrotin et Heusschen (1995), identifient « quatre enjeux principaux de l'achat :

- le profit (action sur les prix d'achat)
- la qualité du produit
- le service (notion de flexibilité, quantité et délai)
- l'image de l'entreprise que le vendeur perçoit à travers l'acheteur »

En dehors de l'image de l'entreprise difficilement mesurable de façon objective, les critères de suivi de performance des fournisseurs sont généralement les suivants :

- le prix
- le respect des délais
- le respect de la quantité
- la qualité

Un indicateur de performance, selon l'AFNOR est « une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simulé), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ».

Il serait alors important pour le FODEFCA d'évaluer les cabinets habilités au moins deux fois pour réduire les coûts, diminuer la non-qualité, gérer au mieux le panel cabinets afin de travailler avec les meilleurs cabinets.

Paragraphe2 : Méthodologie adoptée

Pour la vérification des hypothèses émises, nous nous baserons sur deux méthodes : les approches empiriques et les approches théoriques.

I. Approches empiriques

Les approches empiriques sont basées sur une méthode qui s'appuie sur des expériences pratiques, sur des essais que l'on fait en tâtonnant. Ces approches nous permettront d'indiquer la méthode d'enquête, de dépouillement et de présentation des données que nous utiliserons pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes.

A- Etude qualitative

Cette étude a consisté à prendre les avis d'un certain nombre de personnes qui s'occupent de la communication, de la qualité et de la formation aussi bien en interne qu'en externe. Cette étude s'est faite par le biais des entretiens.

1- Objectif des entretiens

Les différents entretiens visent à recueillir des informations complémentaires pouvant permettre de mieux comprendre les causes réelles à la base des problèmes spécifiques de notre problématique.

2- Qualité et taille de l'échantillon

L'échantillon est constitué des responsables des départements et des conseillers en formation en charge de traitement des dossiers

A cet effet, nous nous sommes entretenus avec sept (07) personnes sur 26 personnes que compte le FODEFCA.

3- Technique de recherche

La technique de recherche retenue ici pour la collecte des informations est le face à face. Nous avons pris le soin de bien prendre des notes directes à l'écoute des enquêtés.

B- Etude quantitative

1- Objectif de la collecte des données

Notre enquête vise la mobilisation des données relatives aux causes réelles qui sont à la base des problèmes en résolution pour la vérification de nos hypothèses.

Notre enquête nous permettra de voir si :

- La plainte des bénéficiaires sur la durée du traitement des demandes est due à la lourdeur administrative ;
- L'inexistence d'un service accueil est due à la non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public ;
- L'insuffisance de contrôle de la qualité de la prestation achetée est due au défaut d'évaluation des cabinets.

2- Cadre de l'enquête et population ciblée

Le cadre de notre étude sera le siège de FODEFCA à Cotonou car les autres agences sont juste des relais et n'ont pas d'autres bénéficiaires. La population mère sera composée des entreprises, des artisans et des cabinets qui bénéficient des prestations du FODEFCA d'une part et du personnel du FODEFCA d'autre part.

3- Nature de la collecte des données

Pour la vérification des hypothèses émises, nous utiliserons la technique de sondage comme procédé de collecte des données. Ce sondage sera réalisé au moyen de deux questionnaires élaborés et administrés aux bénéficiaires, cabinets et au personnel du FODEFCA.

4- Echantillonnage

L'enquête par sondage suppose la détermination d'une méthode d'échantillonnage. Pour ce faire, notre enquête se basera sur un échantillon de cinquante (50) usagers du FODEFCA choisis, au hasard dans la base de données du FODEFCA et sept (07) responsables du Fonds. Cette base compte actuellement 406 promoteurs de projets de formation (tout secteur confondu) ayant bénéficié de l'appui du FODEFCA de 2008 à 2010 et 94 cabinets habilités de 2008 à 2010 travaillant avec le FODEFCA.

5- Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes concerneront :

- L'avis des bénéficiaires sur la plainte des bénéficiaires sur la durée du traitement des demandes introduites;
- La justification de l'inexistence du service accueil;
- La justification de l'insuffisance de contrôle de la qualité de la prestation achetée.

6- Conception du questionnaire

Pour élaborer notre questionnaire, nous avons adopté l'anonymat et privilégié les questions liées aux différents problèmes spécifiques. Les questions posées sont directes et non guidées.

7- Technique de dépouillement des données

La technique de dépouillement est l'ensemble des procédés permettant de faire l'examen d'un compte. En d'autre terme, c'est la procédure permettant de faire le point d'une enquête.

La technique utilisée ici est le dépouillement manuel. Elle se fera dans des tableaux suivis d'une analyse. Aussi pourrons-nous faire des graphiques à base de tableur Excel en vue de mieux expliquer nos résultats.

II. Approches théoriques

Nous ferons les choix théoriques liés aux trois (03) problèmes spécifiques.

A- Choix théorique lié au problème de la plainte des bénéficiaires sur la durée du traitement des demandes

Pour analyser le problème de la plainte de bénéficiaires sur la durée du traitement des demandes introduites et lui trouver une solution, nous allons nous baser sur les principes de management de la qualité qui proposent les situations d'amélioration continue déjà mentionnée dans notre revue de littérature.

Le seuil de décision se fera par rapport à la question liée à ce problème spécifique dans notre questionnaire. (Voir annexe N°2). Nous allons choisir la cause qui aura plus de poids.

B- Choix théorique lié au problème de l'inexistence d'un service accueil

Pour trouver une solution au problème de l'inexistence d'un service accueil, nous allons nous baser sur la démarche utilisée par le maire de Paris et les techniques élaborées dans la charte d'accueil en France déjà mentionnée dans notre revue de littérature.

Le seuil de décision se fera par rapport à la question liée à ce problème spécifique dans notre questionnaire adressé au personnel. Nous voulons connaître les raisons qui justifient l'inexistence d'un service accueil.

a- L'insuffisance de moyens financiers

b- La non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public

c- Manque de personnel pouvant animer se service

d- Autres à préciser

Nous allons choisir la cause qui aura plus de poids.

C- Choix théorique lié au problème d'insuffisance de contrôle de la prestation achetée

Pour la résolution de ce problème, la théorie qui sera retenue est celle de R. Perrotin et P. Heusschen qui proposent des techniques de contrôle de la qualité des fournisseurs et pourquoi il est important d'évaluer ces derniers. Il faut noter que pour notre cas le fournisseur est le cabinet habilité à donner une formation aux bénéficiaires.

Le seuil de décision se fera par rapport à la question liée à ce problème spécifique dans notre questionnaire adressé aux usagers. Nous voulons savoir les raisons qui justifient l'insuffisance de contrôle des prestations achetées.

L'item ayant un poids supérieur au poids moyen des causes sera choisi.

Section2 : DES ENQUETES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE PRESTATION OPTIMALE DE SERVICE AU FODEFCA

Paragraphe1 : Des enquêtes de terrain aux vérifications des hypothèses

I. Collecte, difficultés rencontrées et limites des données

A- Présentation et réalisation des enquêtes

Dans le cadre de la préparation de notre enquête, nous avons élaboré un questionnaire (cf. annexe 2) et un guide d'entretien (cf. annexe 3). Il faut

rappeler que l'échantillon retenu est de 50 usagers choisis dans la base de données du FODEFCA et 7 responsables du FODEFCA. S'agissant de la réalisation de l'enquête, elle s'est effectuée du 21 février au 10 mars 2011.

B- Difficultés rencontrées et limites des données

Il faut noter que les difficultés rencontrées n'affectent en rien les données recueillies. Elles n'expliquent que les limites des informations. Diverses difficultés ont été rencontrées et ont constitué des obstacles au bon déroulement des enquêtes auprès des bénéficiaires qui se résument comme suit :

- Certains bénéficiaires ont rempli le questionnaire de manière expéditive ce qui rend les résultats peu fiables ;
- Nous avons été obligés d'appeler certains enquêtés pour avoir leur contribution par rapport au questionnaire car ils n'étaient pas disponibles pour nous recevoir.
- La disponibilité des responsables du FODEFCA interrogés.

II. Présentation, analyse des résultats de l'enquête et vérification des hypothèses

A- Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Suite à notre enquête qui a porté sur un échantillon de cinquante (50) promoteurs de projet de formation (les entreprises et promoteurs de projet collectif) et cabinets habilités, les résultats après dépouillement des données recueillies se présentent comme suit :

QUESTION 1 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Tableau N°5 : Répartition des enquêtés par rapport à la question N°1

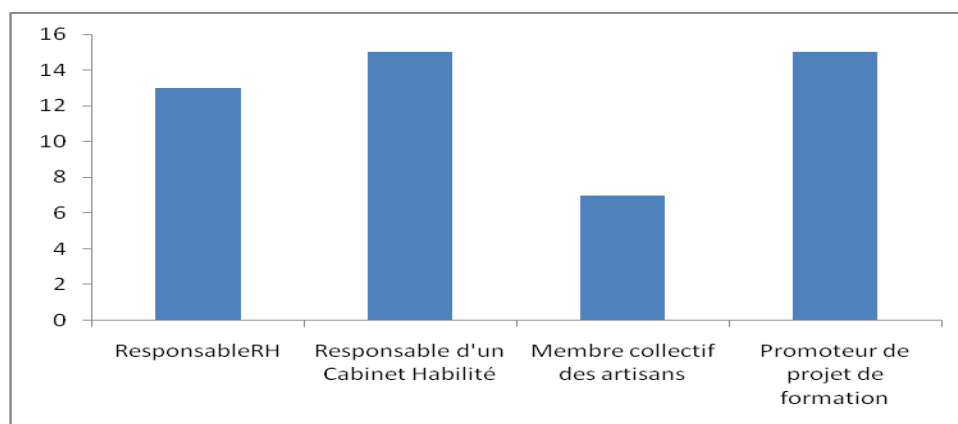
Eléments	Effectifs	Fréquences (%)
Responsable Ressources Humaines d'une entreprise	13	26
Responsable dans un cabinet habilité	15	30
Membre d'un collectif d'artisans	7	14
Promoteur de projet de formation collectif	15	30
Total	50	100

Sources : données d'enquêtes

Au nombre des 50 enquêtés, nous avons pu obtenir les opinions de 13 responsables des ressources humaines soit 26% des enquêtés ; 15 responsables dans un cabinet habilité soit 30% ; 7 membres d'un collectif d'artisans soit 14% et 15 promoteurs de projet de formation collectif soit 30%.

Ces résultats sont présentés par graphique.

Graphique 1 : Catégorie socioprofessionnelle



Source : données d'enquêtes

Nous pouvons dire de façon globale que le FODEFCA est plus fréquenté par les cabinets et les promoteurs de projet de formation collectif.

QUESTION 2 : Depuis quand connaissez-vous le FODEFCA ?

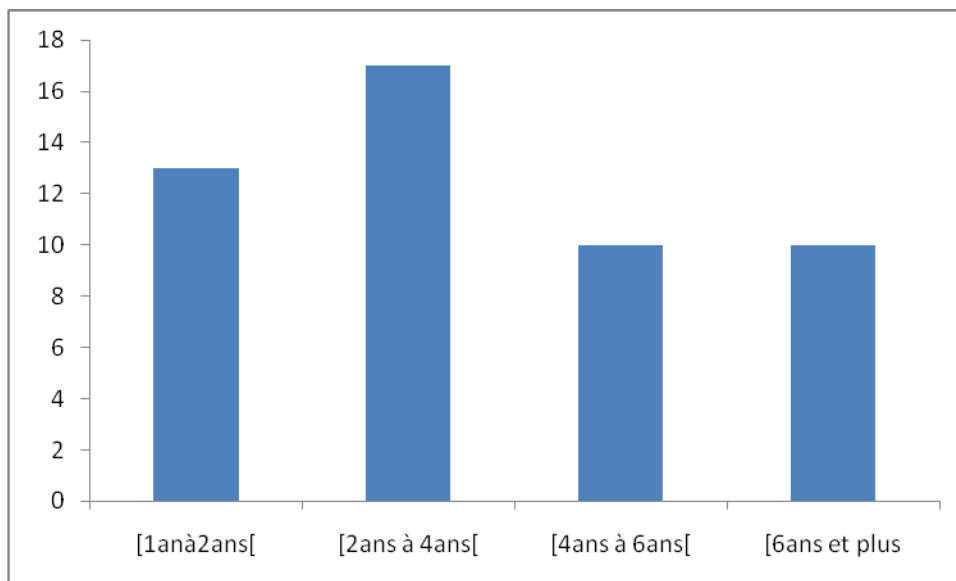
Tableau N°6 : Répartition des enquêtés par rapport à la question N°2

Eléments	Effectifs	Fréquences (%)
[1 an à 2ans [13	26
[2 ans à 4ans [17	34
[4 ans à 6ans [10	20
[6 ans et plus	10	20
Total	50	100

Source : données d'enquêtes

Des 50 enquêtés, nous remarquons que 13 fréquentent le Fonds il y a moins de deux ans soit 26% ; 17 disent qu'ils le fréquentent depuis plus de trois ans soit 34% ; 10 affirment qu'ils le fréquentent depuis plus de cinq ans soit 20% ; 10 affirment qu'ils le fréquentent depuis plus de 6 ans.

Graphique 2 : Fréquence des usagers du FODEFCA



Source : données d'enquêtes

Nous remarquons que la plupart des enquêtés fréquente le Fonds depuis plus de deux ans.

QUESTION 3 : Quel est votre niveau d'appréciation des prestations du FODEFCA ?

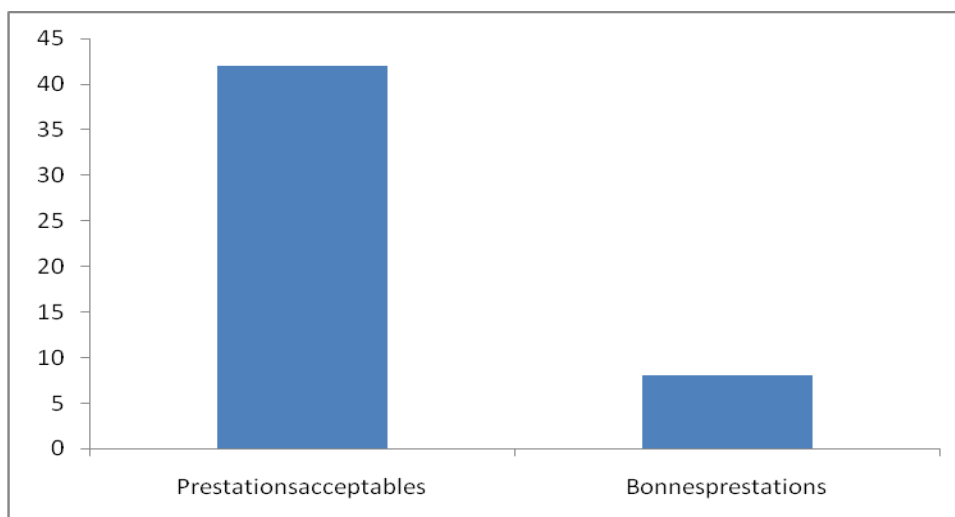
Tableau N°7: Répartition des enquêtés par rapport à la question N°3

Eléments	Effectifs	Fréquences (%)
Mauvaises prestations	0	0
Prestations acceptables	42	84
Bonnes prestations	8	16
Total	50	100

Sources : données d'enquêtes

42 des enquêtés pensent que le FODEFCA fournit des prestations acceptables soit 84% et 8 affirment avoir bénéficié de bonnes prestations de la part du FODEFCA soit 16%.

Graphique 3 : Niveau d'appréciation des prestations



Source : données d'enquêtes

Le diagramme ne montre que deux réponses sur trois. La majorité soit 84% affirme que le FODEFCA fournit à ses usagers des prestations acceptables. Une minorité soit 16% nous dit être satisfait en affirmant qu'ils ont eu de bonnes prestations depuis qu'ils ont commencé à fréquenter le Fonds. Il en ressort que la majorité pense qu'il est souhaitable d'améliorer la qualité des prestations du Fonds.

QUESTION 4 : Pour quelle(s) raison(s) ?

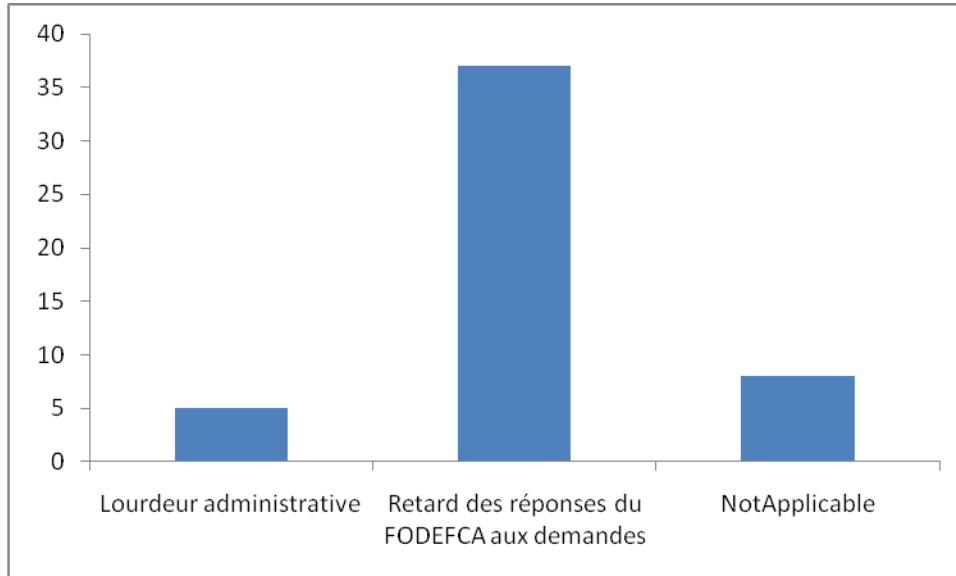
Tableau N°8 : Répartition des enquêtés par rapport à la question N°4

Eléments	Effectifs	Fréquences (%)
Mauvaise organisation des procédures	5	12
Retard des réponses du FODEFCA aux demandes	37	88
Total	42	100

Source : données d'enquêtes

Pour cette question nous avons eu 42 réponses car ceux qui pensent que le Fonds fournit de bonnes prestations n'ont pas répondu à cette question.

Graphique 4 : Cause de la plainte des bénéficiaires



Source : données d'enquêtes

Le diagramme 4 nous montre 5 enquêtés qui pensent que le Fonds fournit de prestations acceptables car il y a une mauvaise organisation des procédures au sein de cette institution. Par contre 37 ont répondu que le retard des réponses du Fonds aux demandes est à la base des plaintes des bénéficiaires ce qui amène cette institution à fournir une prestation acceptable.

De l'analyse de ces données recueillies, nous pouvons dire que la cause liée au problème spécifique N°1 est le retard des réponses du FODEFCA aux demandes qui recueille un taux de 88%. Il y a retard pour être payé en ce qui concerne les cabinets et pour être accepté en ce qui concerne les bénéficiaires.

QUESTION 1 : Qu'est ce qui explique l'inexistence d'un service d'accueil des usagers ?

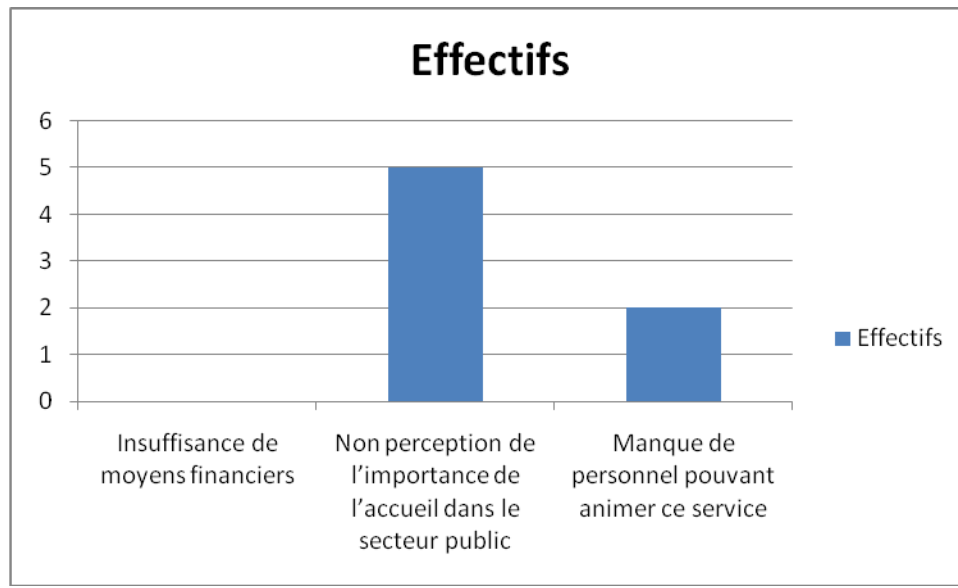
Tableau N°9: Répartition des enquêtés par rapport à la question N°5

Eléments	Effectifs	Fréquences (%)
Insuffisance de moyens financiers	0	0
Non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public	5	71,43
Manque de personnel pouvant animer ce service	2	28,57
Total	7	100

Source : données de l'enquête

Des 7 responsables enquêtés, nous avons eu 5 soit 71,43% qui pensent que la non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public est la cause de ce problème contre 2.

Graphique 5 : Cause de l'inexistence d'un Service Accueil



Source : données d'enquêtes

L'histogramme 5 nous montre un taux élevé au niveau de la non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public.

QUESTION 5 : A quoi est due selon vous, l'insuffisance de contrôle des prestations des cabinets ?

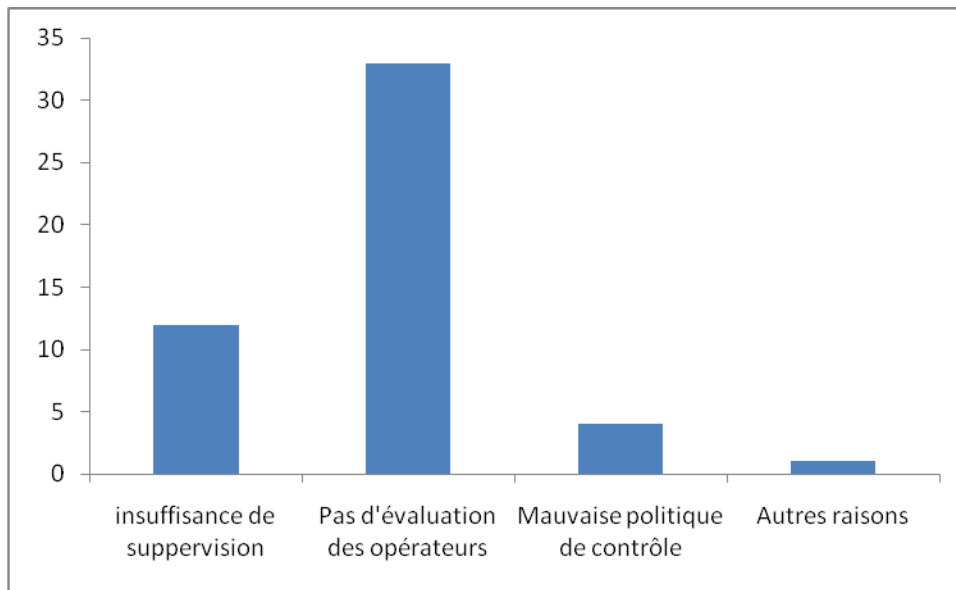
Tableau N°10 : Répartition des enquêtés par rapport à la question N°6

Eléments	Effectifs	Fréquences (%)
Non supervision de toutes les formations	12	24
Non évaluation des opérateurs de formation	33	66
Mauvaise politique de contrôle	4	8
Autres	1	2
Total	50	100

Source : données des enquêtes

12 enquêtés soit 24% pensent que la cause est la non supervision des formations ; 33 enquêtés soit 66% quant à eux disent que c'est plutôt la non évaluation des opérateurs de formation ; 4 enquêtés disent que c'est une mauvaise politique de contrôle et une personne a donné une autre raison qui est : le manque de personnel

Graphique 6 : Cause de l'insuffisance de contrôle des prestations des cabinets



Source : données d'enquêtes

L'histogramme nous montre que la majorité pense que c'est la non évaluation des opérateurs qui est la cause du problème spécifique N°3.

B- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

1- Vérification des hypothèses

Nous avons eu à formuler plus haut des hypothèses, c'est le moment alors de les vérifier et de faire la synthèse du diagnostic.

a- Vérification de l'hypothèse N°1

Pour avoir la cause qui est la base du problème spécifique relatif aux plaintes des bénéficiaires sur le délai de traitement des demandes, nous avons décidé de choisir la cause supposée qui a le pourcentage le plus élevé. De notre enquête nous avons eu les réponses suivantes :

- Mauvaise organisation des procédures : 12%

- Retard des réponses du FODEFCA aux demandes : 88%

Au vu de ces données, nous remarquons que la cause de ce problème est le retard des réponses du Fonds aux demandes.

Nous pouvons donc conclure que la cause supposée liée au problème spécifique N°1 qui était pour nous la lourdeur administrative **n'est pas vérifiée**.

b- Vérification de l'hypothèse N°2

Pour résoudre le problème de l'inexistence d'un service d'accueil des usagers au Fonds, nous avons aussi décidé de choisir la réponse qui aura un poids élevé.

L'analyse des données issues de cette question nous donne :

- Insuffisance de moyens financiers : 0%
- Non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public : 71,43%
- Manque de personnel pouvant animer le service : 28,57%

Les résultats montrent que la cause liée à ce problème spécifique est la non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public. **D'où l'hypothèse N°2 est vérifiée**.

c- Vérification de l'hypothèse N°3

Le seuil de décision retenu pour la résolution du problème spécifique N°3 nous amène à choisir l'item ayant un poids supérieur au poids moyen des causes. Le poids moyen des causes est 25%.

Ainsi les données recueillies révèlent :

- Non supervision de toutes les formations : 24%

- Non évaluation des opérateurs de formation : 66%
- Mauvaise politique de contrôle : 8%
- Autres : 2%

On remarque que seul l'item N°2 a un poids supérieur à 25% donc la cause liée au problème spécifique N°3 est la non évaluation des opérateurs de formation.

Il s'en suit donc que **l'hypothèse N°3 est vérifiée.**

2- Etablissement du diagnostic

a- Élément de synthèse lié au problème spécifique n°1

Après analyse des données recueillies à l'issu de notre enquête de vérification, il ressort que la plainte des bénéficiaires sur le délai de traitement des demandes est en réalité due au retard des réponses du FODEFCA aux demandes.

b- Élément de synthèse lié au problème spécifique n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir que l'inexistence d'un Service Accueil s'explique par la non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public

c- Élément de synthèse lié au problème spécifique n°2

Des données de l'enquête, on retient que l'insuffisance de contrôle de la prestation des cabinets s'explique par la non évaluation des opérateurs de formation.

Pargraphe2 : De la synthèse du diagnostic aux conditions de mise en œuvre des solutions

L'objectif général de notre étude est de proposer au FODEFCA les conditions d'amélioration de la qualité de ses prestations. Nous avons pour cela fixé des objectifs spécifiques pour lesquels les causes supposées nous ont amenés à formuler des hypothèses. La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données sur le terrain nous a conduits à avoir les réelles causes aux différents problèmes.

Nous allons alors à partir de ces résultats proposer au FODEFCA des approches de solutions pouvant améliorer la qualité des prestations fournies.

I- Approches de solutions

Cette approche de solution se fera par problème spécifique.

A- Approches de solution au problème de la plainte des bénéficiaires sur le délai de traitement des demandes

Le diagnostic établi révèle que ce problème est dû au retard des réponses du FODEFCA aux demandes introduites. Pour résoudre alors ce problème, il est important de proposer les conditions de réduction de la durée des réponses aux demandes introduites. Pour ce faire, le FODEFCA doit s'arranger pour que:

- Les demandes déposées soient traitées dans un bref délai en vue de permettre au conseiller en formation en charge du dossier de détecter les insuffisances liées au dossier pour pouvoir faire appel au promoteur du projet de formation. Cette démarche permettra au bénéficiaire de connaître l'évolution du dossier et aussi aux conseillers en formation de cerner les réels besoins des bénéficiaires ;

- Sois revu le processus d'agrément des demandes introduites surtout en ce qui concerne l'achat de la formation qui passe par la passation de marché où le processus est long en vue de permettre au bénéficiaire d'avoir la formation pour le renforcement de sa capacité ;
- Une réponse soit donnée à toutes les demandes quelle que soit la réponse dans un délai court pour ne pas donner un faux espoir au demandeur de financement ;
- Un système d'écoute des bénéficiaires et de traitement de réclamation soit instauré en vue d'être en permanence dans l'amélioration continue. L'amélioration continue est un réel levier de fidélisation et d'accroissement du portefeuille clients. Cette amélioration continue doit être pilotée, et une bonne partie des actions d'amélioration doit provenir des études faites lors de l'établissement de la stratégie et de la définition des objectifs.

Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme ce qui évitera les plaintes des bénéficiaires car les dossiers sont traités presque en collaboration avec eux. L'amélioration continue est une des notions de base de la qualité, modélisée par Deming comme étant une roue, qui par un mouvement de rotation permet de gravir la pente qui mène à l'excellence. Elle est axée sur l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience et prend en compte les 5 zéros olympiques qui sont : zéro défaut, zéro délai, zéro stock, zéro panne et zéro papier.

Aussi proposerons-nous au FODEFCA de se mettre dans une démarche qualité pour assurer l'avenir du Fonds (pérennité, profit et emploi) et assurer pour

chaque employé la responsabilité, la réalisation de son projet personnel et l'augmentation de sa qualification

La qualité est un changement dans la mesure où la démarche vise à spécifier des procédures, à évaluer les capacités informationnelles des entreprises, à former et à impliquer le personnel, et en d'autres termes à transformer l'entreprise pour la rendre plus souple et compétitive.

B- Approches de solution au problème de l'inexistence d'un service accueil des usagers

La cause se trouvant à la base de ce problème est la non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public.

L'accueil constitue l'une des clefs pour faire du résidant un acteur à part entière et non un simple visiteur de la structure où il va résider.

Dans un organisme, la qualité de l'accueil est un élément déterminant de la qualité des prestations. L'accueil implique la façon dont le professionnel et le bénéficiaire (ou client) vont entrer en interaction et se situe au carrefour de 3 types d'exigences à gérer et satisfaire :

- les attentes des bénéficiaires, des visiteurs, des collègues et des autres professionnels;
- les attentes de l'établissement public : FODEFCA;
- les attentes de la personne qui accueille.

Rappelons que nous sommes dans un établissement public à caractère social qui doit se distinguer par rapport aux autres établissements de son genre. Pour ce

faire nous allons proposer au FODEFCA d'instaurer un service accueil des usagers. Ce service doit s'occuper de l'accueil téléphonique et de l'accueil physique des visiteurs du Fonds et va permettre de :

- faciliter l'accès et améliorer l'environnement ;
- offrir un accueil aimable et efficace en prenant en charge chaque bénéficiaire et visiteur dès son arrivée et en limitant les temps d'attente ou les rendre plus acceptables ;
- informer et renseigner : cette étape doit mettre à disposition des informations claires et précises sur les prestations du FODEFCA ; répondre aux besoins exprimés par les bénéficiaires et visiteurs ; afficher clairement les conditions de financement des actions de formations ;
- servir mieux : ici le Fonds doit adapter ses prestations en fonction des besoins formulés par les bénéficiaires et les visiteurs ;
- mesurer la qualité de l'accueil et l'améliorer en mesurant la satisfaction des bénéficiaires et en faisant une évaluation interne.

Nous proposons également au FODEFCA pour mieux accueillir ses usagers de recruter une ou deux personnes spécialistes dans le domaine de l'accueil pour animer ce service car c'est le premier contact des usagers pour l'image du Fonds. Aussi un audit doit être fait annuellement pour évaluer le travail de ce service. Cet audit doit être fait par exemple par la visite d'un client ou visiteur mystère afin de faire le point sur l'accueil et la présentation des collaborateurs et des lieux d'accueil. L'accueil est l'un des premiers signes perceptibles de la qualité de service et c'est l'affaire de tout le personnel. Il urge que le Fonds

pense à former tout le personnel aux notions de l'accueil et d'avoir une culture d'entreprise bien définie.

C- Approches de solution au problème de l'insuffisance de contrôle des prestations des cabinets

La cause liée à ce problème est la non évaluation des cabinets de formations qui constituent les fournisseurs du Fonds. Sa résolution passera par les méthodes d'évaluation des fournisseurs car il est important pour une entreprise d'évaluer les prestations achetées pour qu'elle aussi puisse offrir des prestations de bonne qualité.

Cette évaluation doit se faire à deux niveaux :

- Tout d'abord l'évaluation à priori qui comprend la phase de qualification du cabinet ou fournisseur, c'est-à-dire l'évaluation de ses performances potentielles. Il s'agit de mesurer l'aptitude du cabinet à répondre aux besoins du FODEFCA ;
- Ensuite l'évaluation à posteriori qui s'intéresse à la mesure des performances effectives du cabinet après chaque formation et à la fin de chaque année (évaluation globale). Il s'agit de vérifier réellement la prestation effectuée par le cabinet (respect des délais, prix négocié, qualité).

Il est donc indispensable pour le FODEFCA de s'assurer en permanence du niveau de qualité des prestations de ses fournisseurs par rapport aux termes du contrat et d'améliorer de façon continue le niveau de performance attendu.

Aussi le FODEFCA doit avoir une bonne relations avec les cabinets qui travaillent avec lui pour cela nous lui proposons de :

- Revoir la durée de règlement des factures déposées par les cabinets ;
- Choisir les cabinets sans regarder la tête du client mais plutôt en faisant un choix dans la justice et la clarté pour ne pas créer des frustrations ;
- Définir clairement au préalable les critères de performance attendus.

II-Conditions de mise en œuvre des solutions et construction du tableau de synthèse de l'étude

A- Conditions de mise en œuvre des solutions

Les solutions sont proposées pour la résolution de ces problèmes mais il faut nécessairement que des conditions soient remplies par chaque maillon du FODEFCA pour que cette résolution soit effective. Pour ce faire nous ferons des recommandations à l'endroit du Secrétaire Exécutif et de tout le personnel.

1- Recommandation à l'endroit du Secrétaire Exécutif

Le contexte économique actuel incite les entreprises à une recherche rapide de compétitivité. Celle-ci est conditionnée par leur capacité à mettre en place des démarches d'amélioration efficaces et innovantes qui mobilisent l'ensemble de son personnel. A ce titre, le Secrétaire Exécutif doit veiller à :

- Améliorer le système d'information interne en vue de faciliter la circulation de l'information ;
- mettre à la disposition de ses employés les moyens nécessaires à l'exécution des tâches;
- satisfaire le besoin d'estime du personnel en félicitant de manière individuelle les employés performants et par la même inciter le reste du personnel à faire pareil.

Cette démarche permettra de montrer au personnel son importance dans l'atteinte des objectifs du Fonds, ce qui le motivera d'avantage.

Nous allons enfin proposer au FODEFCA de se mettre dans une démarche qualité ce qui va lui permettre de régler au fur et à mesure les problèmes et d'être dans une amélioration continue au jour le jour.

2- Recommandations à l'endroit du personnel

Nous exhortons chaque maillon de la chaîne d'étude des dossiers de cofinancement des actions de formation contenues dans les plans de formation et dans des projets collectifs introduites à faire diligence de façon à apporter des réponses appropriées pouvant combler les attentes des bénéficiaires en ce qui concerne le financement de leurs plans ou projet de formation.

Aussi suggérons-nous à tout le personnel d'être plus rationnel dans la gestion de la logistique en éliminant toutes les sources de « gaspillage » et en recherchant le maximum de valeur ajoutée.

Par ailleurs, pour une amélioration des performances, nous recommandons au personnel :

- Une auto évaluation hebdomadaire ;
- Une participation active dans l'atteinte des objectifs ;
- L'utilisation de la notion de clientèle interne ;
- L'instauration d'une ambiance favorable entre personnel.

B- Tableau de synthèse de l'étude (TSE)

Tableau n°11 : Tableau de Synthèse de l'étude sur l' « Optimisation de la qualité des prestations de service dans un établissement public à caractère social: Le cas de FODEFCA

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic	Solutions
Niveau Général	Problème général : Gestion non optimale de la qualité de prestation.	Objectif général : Proposer au FODEFCA les conditions d'amélioration de la qualité de ses prestations.	/	/	/
Niveaux Spécifiques	1 Problématique spécifique N°1 : Plaintes des bénéficiaires sur la lenteur des demandes introduites.	Objectif spécifique N°1 : Suggérer des conditions de réduction des plaintes des bénéficiaires sur la durée de traitement des demandes introduites.	Cause réelle N°1 : Retard des réponses du FODEFCA aux demandes.	Elément de diagnostic n°1 La plainte des bénéficiaires sur le délai de traitement des demandes est due au retard des réponses du Fonds aux demandes.	Approche de solution au problème spécifique n°1 - Instaurer un système d'écoute des bénéficiaires - Revoir le processus d'agrément des demandes introduites - Donner une réponse à toutes les demandes.
	2 Problématique spécifique N°2 : Inexistence d'un service accueil des usagers.	Objectif spécifique N°2 : Envisager des conditions d'installation d'un service accueil	Cause réelle N°2 : La non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public	Elément de diagnostic n°2 L'inexistence d'un service accueil est due à la non perception de l'importance de l'accueil dans le secteur public.	Approche de solution au problème spécifique n°2 - Faciliter l'accès du FODEFCA à tous les usagers - Offrir un accueil aimable
	3 Problématique spécifique N°3 : insuffisance de contrôle des prestations des cabinets.	Objectif spécifique N°3 : Proposer des conditions d'évaluation des cabinets.	Cause réelle N°3 : La non évaluation des opérateurs de formation.	Elément de diagnostic n°3 L'insuffisance de contrôle des prestations des cabinets s'explique par rapport à la non évaluation des opérateurs de formation.	Approche de solution au problème spécifique n°3 Evaluer les cabinets en amont et en aval de la formation.

Source : Réalisé par nous même



CONCLUSION GENERALE

L'état des lieux au sein du FODEFCA nous a permis d'identifier plusieurs problèmes que nous avons regroupés en quatre problématiques majeures au nombre desquelles celle de l'optimisation de la qualité des prestations a retenu notre attention. La qualité des prestations est vue par rapport aux relations qui existent entre le FODEFCA et ses bénéficiaires, ses partenaires, ses cabinets agréés et tous les usagers en général et dans l'optique de l'amélioration continue.

L'amélioration de la qualité, interne et externe, permet à l'entreprise de travailler dans de meilleures conditions avec ses bénéficiaires, ce qui se traduit par une relation de confiance et des gains sur le plan financier (augmentation des bénéfices) ou humain (clarification des rôles, des besoins et de l'offre, motivation du personnel).

Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voire des changements organisationnels. Ainsi la «**démarche qualité**» c'est-à-dire l'approche organisationnelle permet d'assurer un progrès permanent dans la résolution des non-qualités. Il s'agit également d'une démarche participative dans laquelle est impliqué l'ensemble des composantes de l'entreprise.

Pour mieux satisfaire les bénéficiaires et les partenaires, il serait important que le FODEFCA ne range pas au placard de l'oubli les résultats de l'étude commanditée. Il faut leur mise en œuvre, signe concret de l'engagement de cette institution dans une démarche qualité. Le personnel, les bénéficiaires, les partenaires, les cabinets et l'institution dans sa globalité bénéficieront des retombées de la mise en place d'une démarche qualité.

Les retombées pour le personnel seront :

- des méthodes et outils de travail communs et optimisés,
- le renforcement de l'esprit d'équipe,
- des collaborateurs efficaces et sereins car bien équipés, bien formés, bien informés.

Celles des bénéficiaires seront :

- une amélioration de la Qualité du service au bénéficiaire,
- une garantie de la satisfaction des attentes du bénéficiaire,
- des bénéficiaires satisfaits et fidèles qui font de la bonne publicité à l'entreprise.

Nous espérons que la présente étude apportera une modeste contribution à l'amélioration des prestations fournies par le FODEFCA, garantie de la pérennité de l'existence même de toute entreprise.

—

—



BIBLIOGRAPHIE

- BERREYRE P.Y. (2002) : « *Le Management des achats* » Editions PUG
- DAIN M. A (2006) : « *Evaluer la performance fournisseur* » Edition AFNOR
 - DEWING. W E (1991) : « *Hors de la crise* » Edition Economica
 - KOTLER P. et DUBOIS B. (2003) : « *Marketing Management* » 11ème édition Nouveaux horizons, Paris.
 - LORINO P. (1996) : « *Méthodes et Pratiques de la Performance* » Les Editions d'Organisation.
 - PERROTIN R. HEUSSCHEN P. (1995) : « *Acheter avec profit* » Les Editions d'Organisation, Paris.
 - PLANTE J. (2000) : « *La qualité (Extrait)* », Université Laval
 - TEBOUL J. (1990) : « *La qualité, moteur de l'Entreprise* » Edition Technologies.

LES MEMOIRES

- ADJOVI Boris et TCHIBOZO Ide (2007) : « *Pertinence et impact de la mise en place d'un service de communication sur la notoriété du FODEFCA* », Mémoire de Fin de Formation Licence Professionnelle ENEAM

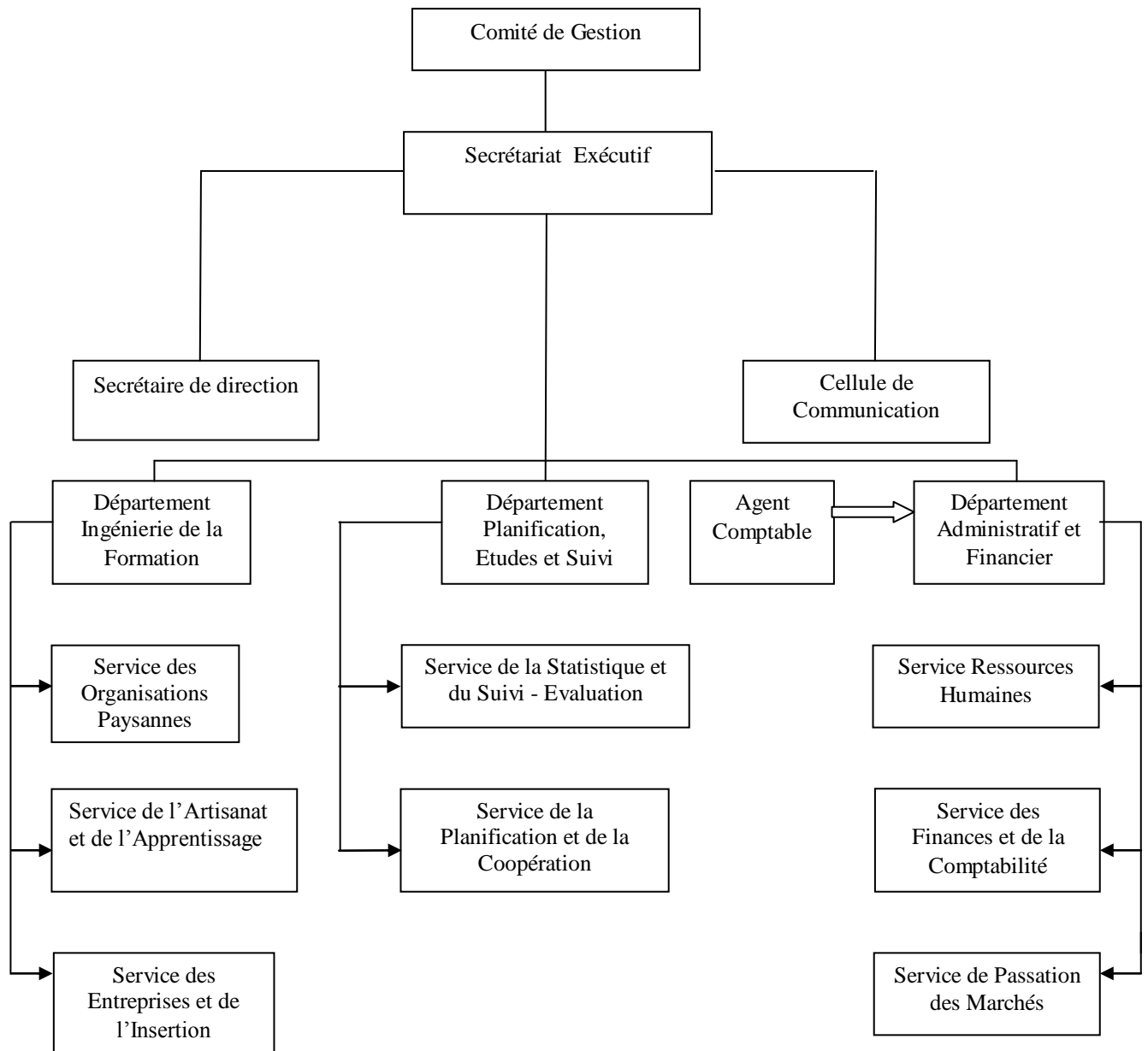
- CODJIA D. Pascaline et MEHINTO Blandine C. (2008) : « *Optimisation de la gestion de la clientèle dans une institution de micro finance : Cas de FINADEV-DANTOKPA* », Mémoire de Fin de Formation Cycle II ENEAM

- GANDAHO G. S. Annèje (2010) : « *Fidélisation du personnel dans un établissement public : cas du FODEFCA* », Mémoire de Fin de Formation Master RH à IIM

- TOSSOU Evelyne A. et HOUNGBE Luc S. (2006) : « *Contribution à l'amélioration de l'organisation du travail dans les ONG Béninoises : Cas de la maison de l'entreprise du Bénin* », Mémoire de Fin de Formation Cycle 1 ENEAM

ANNEXES

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DU FODEFCA



Relations hiérarchiques et fonctionnelles
Relation d'assistance

ANNEXE 2

ENQUETE D'OPINION SUR LA QUALITE DES PRESTATIONS DU FODEFCA

QUESTIONNAIRE

Mesdames, Messieurs, Chers usagers,

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Marketing et Communication d'entreprise au cycle II de l'ENEAM, nous entreprenons des recherches pour relever les causes qui affectent la qualité des prestations au FODEFCA.

Vos réponses, gardées dans l'anonymat, nous permettront de trouver des solutions pour l'amélioration de la qualité des prestations dans votre intérêt et de celui du FODEFCA.

Veillez répondre aux questions ci-après en inscrivant le code correspondant à votre réponse dans la case de droite.

Numéro du questionnaire / __/ __/ __/

<p>Q1 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ? <i>1 = Responsable Ressources Humaines d'une entreprise</i> <i>2 = Responsable dans un cabinet habilité</i> <i>3 = Membre d'un collectif d'artisans</i> <i>4 = Promoteur de projet de formation collectif</i> <i>5 - Autre à préciser :</i></p>	/ __/
<p>Q2 : Depuis quand fréquentez-vous le FODEFCA ? <i>1 = Moins d'un an</i> <i>2 = [1an à 2 ans exclu [</i> <i>3 = [2ans à 4ans [</i> <i>4 = [4ans à 6 ans [</i> <i>5 = 6 ans et plus</i></p>	/ __/
<p>Q3 : Quel est votre niveau d'appréciation des prestations du FODEFCA ? <i>1 = mauvaises prestations</i> <i>2 = Prestation acceptable</i> <i>3 = Bonne prestation</i></p>	/ __/
<p>Q4 : Pour quelle(s) raison(s) ? <i>1 = lourdeur administrative</i> <i>2 = Retards des réponses du FODEFCA aux demandes</i> <i>3 = Autres à préciser :</i></p>	/ __/
<p>Q5: A quoi est due selon vous, l'absence de contrôle des prestations des cabinets ? <i>1 = non supervision de toutes les formations</i> <i>2 = non évaluation des opérateurs de formation</i> <i>3= Mauvaise politique de contrôle</i> <i>4 = Autres à préciser :</i></p>	/ __/

******Merci pour votre franche collaboration !******

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE PERSONNEL

Bonjour Madame/Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation, nous réalisons une étude visant à faire des propositions pour l'amélioration de la gestion de la qualité du FODEFCA. A cet effet, nous vous prions de consacrer un peu de votre précieux temps pour nous entretenir sur les sujets suivants :

1. L'évaluation que vous faites des prestations du FODEFCA.
2. Les actions à mener pour améliorer les prestations.
3. Qu'est ce qui explique l'inexistence d'un service d'accueil des usagers.

Merci pour votre franche collaboration !