



LABORATOIRE DE SOCIOLOGIE
D'ANTHROPOLOGIE
ET D'ETUDES AFRICAINES

LASANEA



**REVUE
DEZAN**

NUMERO 012

UAC, Juillet 2017

REVUE DEZAN

NUMERO 12, Juillet 2017

Directeur de publication

Albert TINGBE-AZALOU

*Chef de la Filière Sociologie-Anthropologie,
Ecole Doctorale Pluridisciplinaire*

Rédacteur en Chef

IMOROU Abou-Bakari

Maitre de Conférences des Universités (CAMES)

Comité Scientifique

Pr. Michel BOKO (Bénin), Pr. Prospère I. LALEYE (Sénégal),
Pr. Albert TINGBE-AZALOU MC (Bénin), Pr. Francis AKINDES (Côte
d'Ivoire), Pr. Maxime Da CRUZ (Bénin), Pr. Thomas BIERSCHEK
(Allemagne), Pr Yendoukoa Lalle LARE, MC (Togo), Pr. Albert
NOUHOUAYI (Bénin), Gautier BIAOU, MC (Bénin), Pr. Mamoudou
IGUE (Bénin), DANIQUE TAMASSE Roger, MC (Togo), MONGBO Rock
(Bénin), Pr. Issiaka KONE (Côte d'Ivoire), Pr. Séri DEDY, Pr. Elisabeth
FOURN (BENIN), Alkassoum MAIGA (BURKINA FASO) et Pr. Lolouvou
Foly HÉTCHÉLI (TOGO), HOUNGNIHIN Rock

Comité de Lecture

Pr Toussaint TCHITCHI (Bénin), Pr. Sylvain ANIGNIKIN Bénin),
Pr. Paulin T. HOUSSOUNOU (Bénin), Pr. Albert TINGBE AZALOU, MC (Bénin),
Pr Roch Gnahoui DAVID (Sénégal), IGUE Babatundé Charlemagne (Bénin),
MIDIOHOUAN Guy Ossito (Bénin), MEDEGAN Ambroise (Bénin)

Recueil, agencement et mise en forme des textes

TOGBE Codjo Timothée & SOSSOU Tokandé Romuald

DEZAN

NUMERO 012, 2017

UAC, Juillet 2017

Toute correspondance est adressée au :
Comité de Rédaction de la revue DEZAN
01 BP 526 Cotonou, République du Bénin
revuedezean@yahoo.fr

Toute reproduction sous quelle forme que ce soit est interdite et de ce fait passible des peines prévues par la loi 84-003 du 15 mars 1984 relative à la production du droit d'auteur en République du Bénin.

ISSN 1840-717-X DU 4^{ème} trimestre

Dépôt Légal N°6378 du 4^{ème} trimestre

Ce numéro a été réalisé grâce à l'engagement, aux conseils et observations d'enseignants et chercheurs du Département de Sociologie-Anthropologie et d'autres entités de la Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines de l'Université d'Abomey Calavi.

Nous tenons à témoigner de notre reconnaissance aux **Professeurs Michel BOKO, Guy Ossito MIDIOHOUAN, Ambroise MEDEGAN, Bertin YEHOUEYOU et Maxime da CRUZ.**

Dr. TOGBE Codjo Timothée a assuré le recueil, l'agencement et la mise en forme des textes. Le tout, sous la supervision du Rédacteur en Chef **Dr. Abou-Bakari IMOROU.**

Sommaire

LA META-EVALUATION : UNE EXIGENCE METHODOLOGIQUE POUR UNE EFFICACITE DANS L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE AU BENIN	7
Albert TINGBE-AZALOU & Beaudelaire HOUNLIHO	
L'ETHNICITE DANS LES STRATEGIES DE CAPTATION DES AIDES AU DEVELOPPEMENT DANS LA COMMUNE DE TCHAOUROU	25
Bélou Abiguël Y. ELIJAN, & Albert TINGBE-AZALOU	
LE NIHILISME DANS L'ECRIURE POETIQUE DE MAXIME N'DEBEKA	51
TA BI GOHI JONAS	
MOMENT D'APPRENTISSAGE ET PERFORMANCES COGNITIVES DES COLLEGIENS EN AFRIQUE	61
Jean-Claude HOUNMENOUE & Ghislaine SOTTIN GLELE	
CROYANCES ENDOGENES ET GESTION PARTICIPATIVE DE LA FORET SACREE DE BAJAME DANS LA COMMUNE D'APLAHOUE (SUD-BENIN) ...	71
Rachad Kolawolé Fomilayo Mandus ALI, Jules ODJOUBERE, Gomido Xavier KOOKE & Brice A. H. TENTE	
LA GESTION DES CARRIERES DES AGENTS L'ETAT PAR LE MINISTERE DU TRAVAIL, DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES AFFAIRES SOCIALES ET L'INSATISFACTION DES FONCTIONNAIRES	89
Jaurès B. KOUIN	
L'EDUCATION ET SES IMPLICATIONS SOCIO-POLITIQUES CHEZ JOHN LOCKE	111
Maxime Kobenan KOUMAN	
LES PREMIERS PAS DE LA COMMUNE DE OUINHI (SUD-BENIN) EN TANT QUE MAITRE D'OUVRAGE DANS LE SECTEUR DE L'EAU POTABLE	125
Jérôme Kotchikpa OROUNLA	
CONVENANCES SOCIALES ET NORMES MEDICALES DE PLANIFICATION DES NAISSANCES A ZE : ENTRE CONTINUITE OU RUPTURE	151
Philippine SONON, Abou-Bakari IMOROU & Nassirou BAKO ARIFARI	
LES RESISTANCES DES ACTEURS LOCAUX FACE A L'ENREGISTREMENT DES DROITS FONCIERS DANS L'ARRONDISSEMENT D'ATCHANNOU AU BENIN	167
Timothée Codjo TOGBE	
LA MISE EN SCENE DES RATIONALITES AUTOUR DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT EN MILIEU RURAL AU BENIN : UNE THEORISATION A PARTIR DU PROJET D'APPUI A LA DIVERSIFICATION AGRICOLE (PADA) DANS LA COMMUNE DE MATERI	187
Marius K. VODOUNNON TOTIN & Pius EGBOOU	

DETERMINANTS SOCIOLOGIQUES DE LA RECURRENCE DES GROSSESSES NON DESIREES EN MILIEU SCOLAIRE : CAS DU COLLEGE D'ENSEIGNEMENT GENERAL I DE OUINHI	209
TOUNGAKOUAGOU SAMA Tchokomi Sabine & HOUMENOU Hognidé Bernard	
RESPONSABILISATION DES FEMMES CADRES ET PESANTEURS PSYCHOSOCIALES : UNE ETUDE DE CAS DANS LA FONCTION PUBLIQUE BENINOISE	227
Abriel A. VOGLOZIN	
LA QUESTION DU MAL : ORIGINALITE AUGUSTINIENNE EN REPONSE AUX CONTROVERSES MANICHÉENNE ET PELAGIENNE	247
Dr Hermann Juste NADOHOU & William DAÏBIDJI	
ROLE DE LA PRESSE PRIVEE DANS LE PROCESSUS ELECTORAL AU BENIN	261
Fourératou A. YACOUBOU & Dr Albert TINGBE-AZALOU	

**LA GESTION DES CARRIERES DES AGENTS L'ETAT PAR LE
MINISTERE DU TRAVAIL, DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DES
AFFAIRES SOCIALES ET L'INSATISFACTION DES
FONCTIONNAIRES**

Jaurès B. **KOUIN**

Département de Sociologie-Anthropologie de la Faculté des Sciences
Sociales et Humaines de l'Université d'Abomey-Calavi ; Laboratoire
d'Analyse et de Recherche, Religion, Espaces et Développement (LARRED)

kouinbjaures@yahoo.fr

Résumé

L'insatisfaction des Agents de l'Etat est un indicateur de la contre-performance du ministère béninois en charge du travail et de la fonction publique. Elle s'explique entre autres par le mauvais accueil des usagers, l'incurie des agents chargés de traiter les dossiers de carrières ayant pour corollaire la lenteur dans l'élaboration des actes de gestion des carrières des Agents de l'Etat. La présente recherche s'est évertuée à examiner le processus d'élaboration des actes de carrières des agents de l'Etat, à en identifier les insuffisances et à montrer comment la mauvaise qualité des prestations offertes par les services techniques de ce département ministériel explique l'insatisfaction des bénéficiaires. Elle s'est également penchée sur l'impact de l'insatisfaction des fonctionnaires sur leur rendement. Pour y parvenir, un échantillon représentatif des agents impliqués dans le traitement des dossiers de carrières a été interrogé au moyen d'un questionnaire et d'un guide d'entretien.

Mots-clés : Ministère en charge de la fonction publique – niveau de satisfaction – usagers agents de l'Etat – performance - administration publique.

Abstract

Among the underperformance's indicators of the Beninese Ministry of the public service, there is the dissatisfaction of users, agents of the State. It can be explained, among other things, by the bad reception of users and the inefficiency of civil servants, which have as a consequence the slowness in the elaboration of careers acts for the officials. This research has endeavored

to examine the elaborating's process of the careers acts of civil servants and to identify the shortcomings in order to propose solutions approaches for its improvement. It would also improve the level of satisfaction of public servants and the performance of the administration of this ministry. To achieve this, a representative sample was interviewed at the Department of Informatics and Pre-archiving of this department.

Keywords: Ministry in charge of the civil service - level of satisfaction - users state agents - performance - public administration.

Introduction

Après leur accession à la souveraineté internationale, les nouveaux Etats africains doivent désormais faire face à leur destin. Ainsi, ils se sont engagés, entre autres, à élaborer des politiques publiques ambitieuses de développement et à poser les jalons d'une administration susceptible de répondre à leurs attentes (F. Sow, 1972). Pour y parvenir, ils devraient disposer de ressources humaines qualifiées, de ressources financières et matérielles adéquates et nécessaires à imprimer une gestion optimale (*Ibid*). Dans cette optique, la première décennie de leur indépendance a été marquée par l'ouverture d'un vaste chantier de réformes institutionnelles et administratives alignées sur le modèle métropolitain. Mais, l'instabilité politique qui a caractérisé leurs premiers régimes n'a pas servi de terreau fertile pour faire germer les graines de développement ensemencées. Cependant, même si cette instabilité a impacté négativement le fonctionnement de l'administration publique qui n'arrive pas à relever le défi du changement social qualitatif souhaité, elle ne doit pas non plus être, plus de cinq décennies après, une excuse aux nombreux dysfonctionnements enregistrés. Le cas béninois est, à cet égard, typique et illustratif. En effet, l'administration publique béninoise est aujourd'hui en proie à de multiples maux qui ne font qu'empirer le malaise administratif. Dans cette situation et en application de l'une des recommandations de la conférence nationale de février 1990, les Etats Généraux de la fonction publique et de la modernisation de l'administration ont été organisés⁸. Au titre des recommandations formulées au cours de ces assises, figure la restauration de l'image de l'Etat grâce à une administration publique républicaine au service des usagers (Document cadre de la fonction publique, 2006). S'inscrivant

⁸ Les Etats Généraux de la fonction publique et de la modernisation de l'administration ont été organisés⁸ à Cotonou du 12 au 16 décembre 1994.

dans cette logique, la vision du Bénin en matière de réforme administrative et institutionnelle a été formulée : « *Le Bénin est en 2020, un pays où les administrations des ministères et des institutions sont plus rationnelles, animées par des agents professionnels et qui fonctionnent en parfaite harmonie au service du mieux-être des populations* » (MTFPRAI-DS, 2014 :5). C'est alors que l'élaboration du plan stratégique de la réforme administrative et institutionnelle a été envisagée dans le but de garantir des services de qualité aux usagers dans tous les domaines de la vie socio-économique et de servir de levier à la croissance économique et au développement. Dès lors, en matière de politique de réforme de l'administration publique, une place de choix est accordée à la satisfaction de l'utilisateur. Toutefois, après deux décennies de manifestation d'intérêt en faveur de la satisfaction de l'utilisateur, les objectifs visés ne sont pas atteints au niveau de l'administration publique en général et du Ministère en charge du travail et de la fonction publique, en particulier. L'utilisateur continue à rester sur sa faim face aux prestations de cette administration qui est pourtant le gestionnaire attitré des carrières des agents de l'Etat. A travers l'intitulée « *la gestion des carrières des agents l'Etat par le ministère du travail, de la fonction publique et des affaires sociales et l'insatisfaction des fonctionnaires,* » la présente recherche pose le problème de l'insatisfaction des fonctionnaires comme indicateur de la contre-performance du ministère béninois en charge du travail et de la fonction publique. Ainsi, la recherche s'est évertuée à identifier les causes de l'insatisfaction persistante des Agents de l'Etat des prestations offertes par les services techniques de cette administrations qui devrait pourtant être la référence en matière de la gestion des emplois publics (J. Rigaudiat, et al., 1994). Elle s'est également penchée sur l'impact de l'insatisfaction des fonctionnaires sur leur rendement. En effet, comment les bénéficiaires des services publics apprécient-ils les prestations du ministère en charge du travail et de la fonction publique ? Telle est la question qui a sous-tendu la recherche. Pour y répondre, un échantillon représentatif des agents impliqués dans le traitement des dossiers de carrières a été interrogé au moyen d'un questionnaire et d'un guide d'entretien au cours d'une enquête.

L'objectif général de la recherche est d'analyser l'appréciation par les Agents de l'Etat des prestations du ministère en charge du travail et de la fonction publique. Cet objectif général a été décliné en deux objectifs spécifiques. De façon spécifique, il s'est agi, d'une part d'apprécier la qualité des prestations fournies aux Agents de l'Etat en matière de gestion

des carrières et d'autre part d'identifier les causes de l'insatisfaction des Agents de l'Etat dans le cadre de la gestion de leurs carrières.

1- L'état des connaissances sur la performance de l'administration publique

Le débat scientifique sur l'administration publique est très riche et pour cause. En effet, l'administration publique joue un rôle prépondérant pour le fonctionnement de l'Etat pour lequel elle sert d'outil de mise en œuvre de ses politiques. La doctrine du droit administratif conçoit l'administration publique comme le moyen d'assouvissement des besoins des citoyens et des fonctionnaires en particulier. A la collectivité, elle fournit des services non marchands et aux agents de l'Etat, elle offre des prestations en ce qui concerne leurs carrières et leur retraite. R. Chapus (*op.cit.*) définit l'administration publique comme l'ensemble des services qui concourent à la réalisation des missions de l'Etat, missions d'intérêt général qui peuvent être classées en quatre grandes catégories : régaliennes ou de souveraineté (Affaires Etrangères, Défense, Sécurité, Intérieur, Justice), économiques et financières, sociales, culturelles et éducatives. Dans la même perspective, A. Molitor et F. Gasier, (1971) ont affirmé que les administrations publiques regroupent aussi l'ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Le secteur des administrations publiques comprend les administrations publiques centrales, les administrations publiques locales et les administrations de sécurité sociale (*Ibid.*). R. Chapus, (*op.cit.*), spécifie que le service public est le seul à pouvoir exercer les missions liées à la souveraineté de l'Etat. L'administration dispose de structures centrales, déconcentrées et décentralisées et animée par des agents publics, généralement des fonctionnaires, placés dans une situation statutaire et réglementaire, contrairement aux agents des entreprises privées soumis au contrat de travail (*Ibid.*). Elle agit selon des principes cardinaux d'égalité des citoyens, de neutralité et d'impartialité. Au service de la collectivité nationale, l'administration publique se doit de s'adapter à l'évolution du temps et de la société, pour toujours mieux répondre aux attentes des usagers, qu'ils soient citoyens, associations ou entreprises (*Ibid.*). Ainsi qu'il est écrit, nul doute que l'administration existe pour la satisfaction des besoins des citoyens à tous les niveaux sans distinction aucune. Malheureusement, l'administration publique béninoise ne parvient pas à satisfaire convenablement les besoins

des citoyens et des agents de l'Etat. L'opinion publique ne finit pas d'avoir de cette administration, une appréciation peu valorisante. On continue de la trouver peu efficace et lourde (R. Adjaho, *op.cit.*). On peut se convaincre de dire que l'administration publique béninoise est loin d'être une administration de développement. Pour lui,

« l'administration de développement est celle qui met l'homme au centre de ses préoccupations, c'est celle qui rend service aux citoyens. On constate que c'est souvent le contraire au Bénin. Une bonne administration, c'est aussi une administration où le service doit être disponible pour satisfaire les administrés. C'est une administration neutre et impersonnelle. C'est dire qu'on ne vous rend pas un service parce qu'il s'agit d'un tel ou tel, mais parce que vous êtes citoyen béninois et que l'administration est à votre service. Elle doit prendre en compte vos préoccupations. Enfin, l'administration doit être objective et produire des résultats ».

La performance de l'administration passe la satisfaction de l'utilisateur qui est, dans le langage courant, celui qui utilise un bien ou un service. L'utilisateur de l'administration publique est toute personne qui bénéficie des services de cette administration publique ou qui lui fournit de prestations (C. Spanou, 1991). De ce fait, deux catégories de personnes sont désignées comme usagers de l'administration publique béninoise. La première catégorie est composée des personnes qui utilisent ou bénéficient des services publics. Cette catégorie comprend, soit de simples citoyens à qui l'administration offre des services non marchands (par exemple un revendeur qui sollicite l'intervention de la police pour le règlement d'un cas de vol dont il est victime), soit des fonctionnaires qui bénéficient des services d'autres structures administratives (exemple d'un fonctionnaire de police qui demande l'attestation de son diplôme de licence au recteur de l'université qu'il a fréquentée). R. Chapus (*op.cit.*) considère que l'utilisateur peut être une personne physique, (un citoyen) ou une personne morale (une entreprise, un syndicat, ou une organisation...).

La deuxième catégorie d'utilisateurs est composée de personnes physiques ou morales qui fournissent des prestations à l'administration publique (un commerçant qui fournit de bureautique à une structure administrative) (*Ibid.*).

Pour J. Chevallier (1996), le terme "usager" est, en effet, utilisé depuis le début du siècle pour qualifier la situation de celui qui bénéficie de prestations administratives. L'apparition des termes usager et service public dans le vocabulaire juridique et politique a été exactement concomitante et le lien qui les unit est tel que la formule « usager de service public » constitue un véritable syntagme figé, le service public ne connaissant que les usagers, et les usagers ne sont tels que parce qu'ils recourent aux services publics.

En somme, l'usager est une personne qui utilise les services publics dont il attend en retour la satisfaction de ses besoins.

En ce qui concerne le concept de la satisfaction, elle est généralement comprise comme étant « l'opinion d'un client résultant de l'écart entre la perception du produit ou service consommé et ses attentes » (Norme FD X 50-172). Evrard (1993) considère la satisfaction comme un construit à la fois cognitif et affectif qui survient lors d'une transaction spécifique et qui comprend trois caractéristiques :

- la nature de l'état psychologique : la satisfaction est vue comme une réponse émotionnelle ;
- la nature de l'expérience : il s'agit d'un jugement évaluatif portant sur une expérience de service. La satisfaction est ainsi un jugement de valeur et un avis que l'individu exprime sur le service fourni ;
- le caractère relatif de la satisfaction : l'évaluation est un processus comparatif entre l'expérience subjective vécue par l'usager et une base de référence initiale.

D'un autre point de vue, les travaux relatifs au marketing des entreprises distinguent deux catégories d'outils de suivi de la satisfaction, à savoir les études qualitatives et quantitatives. Pour R. Myers et R. Lacey (1996), si l'on tient compte des résultats de recherches portant sur les relations de service entre agents prestataires et usagers, on s'aperçoit que la performance publique renvoie aussi et peut-être avant tout, pour les usagers individuels, à un "sentiment de justice" ou "d'injustice" c'est-à-dire à la perception d'avoir été "justement" ou "injustement" traités.

Pour ces deux auteurs, en effet, les usagers attendent des agents et des services qu'ils tiennent compte des spécificités de leurs situations personnelles lorsqu'ils sont "victimes de circonstances" ou lorsqu'ils sont "victimes de préjudices" liés à l'activité ou à l'intervention d'administrations publiques. Dans ces différents cas, les usagers souhaitent que celles-ci appliquent des principes d'équité ou de solidarité sociale, de précaution et de

responsabilité ; ce qui n'est pas souvent le cas. Car, le régime du service public apparaît comme un moyen d'imposer certaines normes pour le profit collectif des usagers. La critique porte ainsi sur l'objectif même de satisfaire les usagers comme variable de performance. Ainsi, les efforts de modernisation des services publics sont engagés selon une logique de l'offre définie de façon unilatérale par la puissance publique. D'après Ph. Warin (1999), la satisfaction des usagers des services publics et des administrations devient un indicateur clé de la performance publique. Ceci constitue une nouveauté pour le secteur public, alors que mesurer le niveau de satisfaction du client fait partie depuis longtemps des pratiques du secteur privé. En même temps, cette évolution revient à considérer les usagers en leur qualité de consommateurs plutôt que comme citoyens.

L'AFNOR (2005) soutient que la satisfaction est un jugement, une opinion que l'individu exprime sur le service qu'il a expérimenté. Par contre, pour J-R. Loubat (2007), la relation de service qui unit professionnels et bénéficiaires est souvent présentée avec ses différentes composantes, sous la forme d'un cycle de la qualité. Il distingue donc quatre types de services :

- le service déclaré qui est l'offre à laquelle s'engage l'établissement prestataire ;
- le service rendu qui représente la prestation effective ;
- le service attendu qui correspond à la réponse souhaitée par le bénéficiaire ;
- le service perçu qui est la prestation telle qu'elle est perçue par le bénéficiaire

Selon l'auteur, l'utilisateur sera déclaré satisfait si et seulement si le service rendu (qui représente la prestation effective) est au moins équivalent au service attendu (qui correspond à la réponse souhaitée par le bénéficiaire). Cela traduit le jugement d'un individu résultant de la transformation de constats objectifs (délais, aménagements des locaux...) en jugements subjectifs (rapidité, propreté, amabilité, etc.). *De facto*, le problème de la satisfaction des usagers des services publics se pose en termes de critères mesurables d'accessibilité des services, de simplicité des démarches administratives, de rapidité de traitement des dossiers, de la fiabilité des informations et de la qualité de l'accueil.

Au regard de ces connaissances sur le sujet de recherche, la question se pose de savoir le modèle d'analyse qui conviendrait à mieux expliquer le phénomène administratif béninois.

2- Modèle théorique d'analyse

La théorie bureaucratique de M. Weber et celle de M. Crozier a servi d'appui scientifique pour mieux apprécier le phénomène administratif du ministère béninois du travail, de la fonction publique et des affaires sociales. En effet, la forte hiérarchisation des fonctions, la toute-puissance de l'autorité et l'obéissance aux règles générales (M. Weber, 1976) d'une part, l'étendue du développement des règles impersonnelles, la centralisation des décisions et le respect scrupuleux des principes établis (M. Crozier, 1964) de l'autre, sont des éléments « idéaltypiques » de l'administration de cet espace de recherche. Dans une dynamique de croisement de modèles pour approfondir l'analyse, le recours est fait à l'interactionnisme symbolique de H. Blumer et d'E. Goffman. L'analyse s'est également appuyée sur la Nouvelle Gestion Publique (NGP) comme modèle théorique pour expliciter et illustrer le concept de la satisfaction des usagers. Ce paradigme a servi de manière authentique d'outil d'analyse des actions de modernisation administrative visant principalement la satisfaction de l'utilisateur et la relation à ce dernier. D. Giaucque (2003) soutient que la Nouvelle Gestion Publique « *est néanmoins porteuse de principes et d'outils de gestion spécifiques qui sont sous-tendus par une idéologie qui semble leur donner une couleur et des orientations particulières et aboutissent à la valorisation systématique de logiques d'efficacité* ». F. Varone et J-M. Bonvin (2004) sont parvenus, à cet effet, à élaborer les principes et les outils de mise en œuvre de la NGP qui renonce à l'idéal-type wébérien de bureaucratie rationnelle fondée sur une organisation hiérarchique, la légalité des procédures, le budget de moyens et la prestation directe de services (D. Giaucque, *op.cit.*).

3- Méthodologie de recherche

La démarche suivie pour la collecte des données, dans le cadre de cette recherche, part de l'échantillonnage pour aboutir aux techniques d'enquête. Elle intègre aussi l'élaboration des outils de recueil d'informations et la recherche documentaire.

3.1-Echantillonnage et sondage empirique

Cette étude a été réalisée essentiellement sur la base des données recueillies au cours d'une enquête par sondage. Pour y arriver, des échantillons représentatifs ont été constitués au sein de la population étudiée à savoir les usagers du Ministère en charge de la fonction publique ayant le statut

d'Agents de l'Etat et les agents en service dans ledit Ministère impliqués dans le traitement des actes de gestion de carrières. Au regard de la nature qualitative de la recherche, les techniques de quota et de choix raisonné ont servi de base pour l'échantillonnage. Nous sommes en présence de deux catégories de population cible notamment celle des usagers, agents de l'Etat qui se déplacent vers le Ministère en charge de la fonction publique pour suivre leurs dossiers de gestion de carrière et celle des agents impliqués dans le traitement de ces actes. De ce fait, deux échantillons ont été constitués.

3.1.1- Echantillon 1

Pour la constitution du premier échantillon, un recensement d'environ deux mille (2000) numéros matricules des agents de l'Etat usagers a été fait. En raison des contraintes matérielles et du besoin de recueillir l'avis d'un grand nombre d'individus, le premier échantillon est composé de 200 agents de l'Etat usagers qui correspond à un quota de 10%, soit $(\frac{200}{2000} \times 100)$. C'est

précisément le Service des Relations avec les Usagers de la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage du ministère et la Direction Générale de la Fonction Publique qui ont servi de champ d'investigation pour interroger cet échantillon. En effet, conformément au décret portant attributions, organisation et fonctionnement du ministère du travail, de la fonction publique et des affaires sociales, le SRU est chargé de recevoir et d'informer les usagers puis de les orienter vers les agents en charge du traitement des actes de gestion de carrières. Aux fins d'une extrapolation des résultats de l'enquête à l'ensemble des usagers, nous avons choisi de réaliser un échantillonnage probabiliste (ou aléatoire) simple sans remise. Les 200 usagers de l'échantillon ont été sélectionnés grâce à un tirage aléatoire simple sans remise de 200 parmi les 2000 numéros matricules constituant la population mère.

3.1.2- Echantillon 2

Le deuxième échantillon est constitué à partir des agents du ministère en charge de la fonction publique directement impliqués dans le l'élaboration des actes de gestion de carrières. La constitution de cet échantillon répond à une double logique. D'une part, il permettrait de vérifier les informations fournies par les usagers et de l'autre, il servirait à apprécier les conditions de travail de ces agents. A la date de réalisation de la présente étude, les agents directement impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrière

sont au nombre de cinquante-six (56). L'identité administrative de ces agents étant connue, il a été sélectionné de façon aléatoire simple sans remise, une trentaine (30) de ces agents ; ce qui correspond à un taux de sondage de 53,57%. Le taux de sondage choisi dans ce cadre est fonction des contraintes liées à la disponibilité des agents.

3.2- Techniques de collecte de données

Deux techniques empiriques ont été utilisées pour recueillir les informations nécessaires à l'opérationnalisation des hypothèses émises au départ. L'objectif poursuivi est de récolter des informations au regard des variables et des indicateurs d'intérêt identifiés à partir des hypothèses présentés dans le tableau ci-dessus. En premier lieu, il a été réalisé un sondage empirique par lequel nous avons collecté les informations grâce aux questionnaires distribués aux individus des deux échantillons. En réalité, il a été question d'une enquête de satisfaction des usagers au regard des prestations des agents du ministère béninois du travail, de la fonction publique et des affaires sociales. En second lieu, nous avons interviewé individuellement les usagers de manière à recueillir leurs opinions sur la qualité des services à eux offerts par les agents publics. La présente recherche s'est déroulée dans le troisième trimestre de l'année 2016.

3.3- Traitement des données

Les informations recueillies ont été dépouillées et traitées grâce au support informatique. Pour faciliter une analyse minutieuse, les données ont été regroupées par variables.

4- Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Les résultats de l'enquête sont présentés et analysés par variables et/ou indicateurs énoncés par les hypothèses.

4.1- L'insatisfaction des usagers

Pour mesurer l'insatisfaction des usagers, les données collectées portent sur le mécontentement et la déception des usagers à l'égard des services à eux fournis de même que les plaintes qu'ils émettent contre les fonctionnaires en charge des dossiers des actes de carrières. Les opinions émises par les

enquêtés par rapport à ces indicateurs illustrent de fort belle manière qu'ils ne sont pas satisfaits des services dont ils bénéficient de la part des agents du ministère investigué. En effet, 92.5% des usagers interrogés, soit 185 usagers sur 200 affirment qu'ils sont mécontents des services à eux offerts en ce qui concerne notamment le traitement de leurs dossiers de carrières. Ils fustigent le manque de célérité dont font preuve les agents assignés au traitement des dossiers de gestion de carrières des agents de l'Etat. Ils désapprouvent la parution à contre-goutte des actes et le comportement désobligeant de certains commis. De plus, 175 usagers sur les 200 interrogés, soit 88% des « usagers-clients » ont exprimé leur déception à l'égard des prestations médiocres dont ils sont bénéficiaires. En désespoir de cause, certains d'entre eux vont se plaindre sans issue auprès des responsables qui n'ont autres moyens que de les calmer. Les usagers les plus syndiqués menacent de révolte et de grève. Au cours de l'enquête, les usagers, agents du ministère des enseignements maternel et primaire et ceux de l'enseignement secondaire et de la formation technique et professionnelle dont les contrats et les actes de reclassement et d'avancement n'ont pas encore paru sont venus manifester par deux fois leur ras-le-bol à travers des sit-in dans la cours du ministère en charge du travail et de la fonction publique. Les grèves répétées des usagers agents de l'Etat sont les manifestations tangibles de leur mécontentement et de leur insatisfaction vis-à-vis des prestations dudit ministère.

4.2-La lenteur observée dans l'élaboration des actes de gestion des carrières des usagers agents de l'Etat

Les 88% des usagers enquêtés à savoir 176 enquêtés sur 200 soutiennent que les actes élaborés en commission ont un délai de parution long. De même, 85% (170 usagers sur 200) d'entre eux estiment que les actes ordinaires c'est-à-dire ceux qui ne sont pas élaborés en commission ont un délai d'élaboration moins long. Par contre, 12% (24 agents sur 200) et 15% des usagers, soit (30 usagers sur 200) soutiennent respectivement que les actes de commission et les actes ordinaires ont un délai d'élaboration plus court. Ces données révèlent qu'en moyenne, selon les usagers, il existe manifestement une lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrières des agents de l'Etat, quel que soit le type d'acte.

Par ailleurs, elles montrent que ce retard dans l'élaboration des actes de gestion de carrières est beaucoup plus accentué au niveau des actes élaborés

en commissions. En effet, contrairement aux actes ordinaires, le traitement des actes de commissions impose d'autres délais supplémentaires tels que le délai de convocation de la commission, le délai d'étude de l'acte par la commission, le délai de contrôle du projet d'acte par les membres clés de la commission, etc.

4.2.1- Perception des agents sur l'existence d'une lenteur dans l'élaboration des actes de gestion de carrières

Selon les données de l'enquête, une majorité de 93% d'agents (28 agents sur 30) reconnaissent l'existence d'une lenteur dans le processus d'élaboration des actes de gestion de carrières. Cette affirmation qui provient des agents réellement impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrières est conforme à celle des usagers. Si les deux avis convergent sur l'existence de cette lenteur, il serait utile d'identifier les facteurs qui rallongent le plus le délai d'élaboration des actes de gestion de carrières.

4.2.2- Facteurs rallongeant le délai d'élaboration des actes de gestion de carrière

Au nombre des modalités retenues qui freinent la célérité de l'élaboration des actes de gestion de carrières, le facteur le plus alourdissant est le nombre de visas et de signataires desdits actes. En effet, 93% des agents, soit 28 agents sur 30 et 62% des usagers, soit 124 usagers sur 200 ont identifié le nombre de visas et de signataires des actes comme l'élément principal qui ralentit l'élaboration des actes. La prédominance de ce facteur s'explique aisément, d'autant plus que chaque signataire d'acte de carrières prend son temps à lire et à relire le projet d'acte rallongeant ainsi le délai d'élaboration et de parution de l'acte concerné. Qui plus est, les signataires des actes sont, en général, des responsables hiérarchiques qui sont souvent occupés par d'autres tâches ou missions ; ce qui ne fait que prolonger le délai d'élaboration des actes. Cette situation est l'expression de la forte bureaucratisation prônée par Weber : le respect de la hiérarchie, la division du travail etc. M. Crozier, (*op.cit.*, 1964) parle du cercle vicieux de la bureaucratie en soulignant les effets néfastes et l'inefficacité induits par l'obéissance de la forte hiérarchisation de la bureaucratie et de l'impersonnalité des règles du fonctionnement de l'administration. Un tel principe alourdit l'administration et est sujet à une perte de temps, à un manque d'efficacité.

Par ailleurs, selon les informateurs, d'autres facteurs sont susceptibles de rallonger le délai d'élaboration des actes de gestion de carrières. Il s'agit du type d'acte, du profil de l'agent traitant l'acte (l'agent a-t-il la compétence nécessaire ?), des considérations politiques (le bénéficiaire est-il de la même obédience politique que le commis ?), du profil du bénéficiaire de l'acte (le bénéficiaire de la prestation est-il une autorité d'autre structure, un responsable ou un subalterne ?) et bien d'autres facteurs. Pour les agents, en dehors du nombre de visas et signataires, seul le facteur politique est ciblé comme pouvant impacter négativement le délai d'élaboration des actes de gestion de carrière.

Sans doute, l'incurie administrative est observable dans l'unité administrative enquêtée. Les agents assignés au traitement des actes de carrières entretiennent du dilatoire dans le processus d'élaboration des projets d'actes.

Selon les informations recueillies, 115 usagers sur 200 interrogés, soit 57.5% affirment « avoir graissé les pattes aux agents en charge de leurs dossiers de carrières ». Cette pratique existe dans l'administration béninoise malgré les stigmatisations des actes ou attitudes de corruption de certains fonctionnaires impliqués dans le processus d'élaboration desdits actes. L'incompétence de certains agents impliqués dans le processus d'élaboration des projets d'actes de gestion des carrières des agents de l'Etat est un facteur retardant l'élaboration des actes. A cela s'ajoutent le manque de matériel de travail en l'occurrence les bureaux et la vétusté des micros ordinateurs de certains agents.

4.3- Prestations non satisfaisantes

Les données recueillies pour mesurer cette variables portent les indicateurs tels que l'incompétence des agents chargés d'accueillir les usagers, le mauvais accueil, le clientélisme des agents du service accueil.

4.3.1- l'incompétence de certains agents des services d'accueil

Les informations collectées pour vérifier la compétence des agents chargés d'accueillir les usagers portent sur la fiabilité des informations que ces derniers donnent aux usagers *sur le niveau d'élaboration des actes de gestion de carrières*.

Selon les 68% des usagers questionnés (136 usagers sur 200), les informations qui leurs sont données sur le niveau d'élaboration de leurs actes ne sont pas fiables. Ils soutiennent que les agents à l'accueil leur fournissent des informations erronées ou de qualité médiocre. Dans le même temps les 32% restants (64 usagers sur 200) trouvent que ces informations sont de bonne qualité et même de très bonne qualité. En statuant sur l'avis de la majorité des usagers interrogés, on pourrait retenir donc que la fiabilité des informations à eux données à l'accueil sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrières pose problème. On pourrait alors poser la question de savoir les facteurs susceptibles de limiter les services du ministère à donner des informations fiables sur le niveau d'élaboration des actes de gestion de carrières.

4.3.2- Manque de moyen et de matériel de travail

En effet, l'inexistence d'interconnexion informatique entre les services impliqués dans le traitement de ces actes et le service accueil pourrait expliquer, dans une large mesure, le manque de crédibilité des informations fournies par le service accueil aux usagers sur le niveau d'élaboration de leurs actes de gestion de carrières. En effet, 67% des agents interrogés (20 agents sur 30) ont identifié l'inexistence d'interconnexion informatique comme principal élément justifiant la non-fiabilité des informations livrées aux usagers par le service accueil sur le niveau d'élaboration des actes. Il est alors nécessaire de doter le ministère d'un schéma directeur informatique. En fait, en dehors de la Cellule de Gestion du Fichier Unique de Référence et de la Programmation des Effectifs (CGFUR-PE) qui dispose d'une base des données isolée qui permet le stockage des numéros matricules et l'enregistrement des actes parus, les autres services impliqués dans la parution desdits actes ne sont pas interconnectés à un serveur. Cette méthode rudimentaire de travail ne permet pas à l'administration de bénéficier pleinement des avantages liés au réseautage informatique. Chaque Service impliqué dans le traitement des actes dispose de son propre journal d'enregistrement des actes où l'agent qui reçoit un dossier émarge. Une telle pratique ne permet de connaître instantanément ni le niveau d'élaboration des actes, ni le délai d'élaboration ni les difficultés que rencontrent les agents. Pour résoudre efficacement ce problème, il est souhaitable que le ministère élargisse son parc informatique à tous les services impliqués dans l'élaboration des actes de carrière.

4.3.3- Mauvais accueil des usagers, l'incurie et le manque de formation des agents chargés d'accueillir

Les informations collectées auprès des enquêtés montrent que les usagers sont mal accueillis par les agents qui assurent cette mission. Ainsi, 169 usagers sur 200, soit 84.5% des usagers affirment avoir été mal reçus lorsqu'ils se sont présentés au service pour s'enquérir de la suite réservée aux dossiers qu'ils ont déposés. Manque de courtoisie dans les propos : « revenez demain, celui qui doit vous renseigner n'est pas là présentement » ; « moi je suis fatiguée de vos demandes de renseignements » ; « qu'est-ce que vous voulez madame/monsieur » ; « il est l'heure Madame/monsieur on ne reçoit plus » ; « les renseignements ne sont pas à notre niveau, allez de l'autre côté » ; « soyez clair » etc. Ces expressions traduisent le mauvais accueil des usagers qui résulte de l'interaction entre les agents du service accueil et les usagers, chacun jouant le rôle d'acteur, se comportant et agissant en fonction de sa position, de sa personnalité et surtout en fonction de l'autre. Dans son étude sur l'administration publique béninoise, Zossou (1993) fait remarquer que les usagers varient leurs comportements en fonction de l'importance des services dont ils bénéficient ou des relations personnelles qu'ils entretiennent avec le fonctionnaire qui fournit le service public. On pourra alors dire à la suite des interactionnistes H. Blumer (1937)⁹ et E. Goffman (1968) que le mauvais accueil des usagers par les fonctionnaires trouve son explication du fait qu'ils sont en interaction, une situation de jeu de rôles où chacun se dissimule au regard de l'autre. « Toute interaction devient ainsi un jeu constant de dissimulation (de soi) et de fouille (de l'autre) » (Goffman, 1968 : 245). En résumant la thèse de ce dernier, M. Grawitz, (2006 :137) retient que l'interaction implique un mélange de ruse pour se dissimuler aux yeux de l'autre et même pour le tromper et en même temps de respect pour lui ». Selon l'interactionnisme de Goffman, les usagers et les fonctionnaires sont dans une situation sociale d'adaptation secondaire et d'improvisation comme dans l'institution totale asilaire,

« une disposition habituelle permettant à l'individu d'utiliser des moyens défendus ou de parvenir à des fins illicites (ou les deux à la fois) et de tourner les prétentions de l'organisations relatives à ce qu'il devrait »

⁹ Vers 1937, H. Blumer crée le terme d'interactionnisme symbolique et le mouvement s'institutionnalise avec une société pour son étude.

faire ou recevoir et partant à ce qu'il devrait être. Les adaptations secondaires représentent pour l'individu le moyen de s'écarter du rôle et du personnage que l'institution lui assigne tout naturellement » (E. Goffman, op.cit.: 245).

A l'opposé, la bureaucratie wébérienne justifie le mauvais accueil des usagers par l'incompétence des agents assignés à l'accueil. Une telle position semble conforter les données recueillies. Des informations, il ressort que 21 agents sur 30 questionnés, soit 70% des agents enquêtés affirment n'avoir pas reçu des renforcements des capacités dans leurs domaines de compétence. En outre, 63% des agents enquêtés (soit 19 fonctionnaires sur 30) ont affirmé n'avoir jamais été formés en accueil des usagers. Parmi ceux qui ont reçu des formations en la matière, 55% (6 personnes sur 11) ont affirmé que leur dernière formation date de plus de trois ans, ce qui révèle un défaut de recyclage. Et pourtant, l'accueil de l'utilisateur est une discipline très importante pour la performance de l'organisation. L'accueil est la vitrine de l'organisation. Pour l'accomplir efficacement, il serait utile, à défaut d'une formation diplômante, de recevoir des formations qualifiantes. En outre les caractères sociodémographiques à savoir l'âge, le sexe, la taille et la présentation physique de l'accueillant sont à considérer quant à l'attribution de cette fonction.

5- Vers une amélioration de la performance de l'administration publique

A l'heure actuelle, la question de la performance de l'administration publique se pose comme un défi. Indicateur de choix de la performance, la satisfaction des usagers des services publics est une variable essentielle pour l'évaluation de la qualité du service public et le pilotage de l'administration publique. Dans le contexte politique présent où l'administration publique peine à répondre aux besoins des usagers, il importe de mesurer et de connaître le niveau de satisfaction des usagers des services dont ils sont bénéficiaires. Une telle démarche s'avère très importante pour un management rationnel et efficace des services publics en ce moment où l'option de la « direction par objectif¹⁰ » est devenue le nouveau paradigme pour le management public. Le nouveau système de gestion de l'administration publique béninoise doit être basé sur le principe de la

¹⁰ La direction par objectif est encore appelée la gestion axée sur les résultats.

gestion par objectif. En effet, il s'agira de définir les objectifs, d'évaluer les efforts des agents à travers le niveau d'atteinte des objectifs et de contrôler le suivi de la réalisation de ces objectifs. Dans ce système, tous les agents sont appelés à avoir des objectifs à atteindre, et c'est sur la base de leurs prestations au regard de ces objectifs qu'ils seront évalués, notés et payés d'une façon générale. En étudiant les administrations des pays occidentaux, G. Timsit, A. Claisse et N. Belloubet-Frier (Dir) (1996) ont mis l'accent sur les facteurs qui sont susceptibles d'induire le changement qualitatif souhaité pour une performance de l'administration. Parmi ceux-ci, on peut retenir les innovations techniques et les logiques qui impactent la vie des administrations. Les changements technologiques ont un impact déterminant sur le fonctionnement des groupes et les individus qui les composent. Dès lors, l'informatisation et l'interconnexion des services impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrières des agents de l'Etat et le service accueil deviennent une nécessité organisationnelle pour une fluctuation des informations. Elles sont, à cet égard, la solution à la question de la fiabilité des informations données aux usagers. Si les services étaient informatisés et connectés en réseau, une simple saisie d'un acte de carrière en début de chaîne, suffirait pour situer la position dudit acte dans le circuit. Les Technologies de l'Information et de la communication libèrent l'agent des tâches secondaires et favorisent le recentrage du temps optimisé sur le reste des tâches. Dans le cas des services publics travaillant en chaîne avec un nombre élevé d'acteurs où l'output d'un service situé à un niveau inférieur sert d'input au service situé au niveau hiérarchique immédiatement supérieur, il faudrait une réelle interconnexion informatique, notamment, une plateforme réseau client-serveur, pour le traitement rapide et sécurisé des tâches. L'interconnexion des services grâce à un réseau informatique est d'autant plus nécessaire lorsqu'ils ne se situent pas sur le même espace géographique. K. Geraud (2011) fait noter que la révolution induite par les nouvelles technologies de l'information apporte des réponses aux besoins de flexibilité organisationnelle. Et comme le souligne Y. Lacoste (2003), les métiers de l'accueil (relation avec les usagers) sont particulièrement les plus impactés par les nouvelles technologies.

« Le front office et le contact direct avec les usagers qui sont souvent vécus par les agents comme une punition, deviennent de plus en plus gratifiants avec l'intégration des TIC : accompagnement des usagers, aide aux publics

en délicatesse avec les interfaces électroniques, médiation entre les services, etc. » (Ibid.).

En outre, l'administration du ministère doit intégrer dans sa stratégie le volet formation qui est indispensable à toute vision visant la performance. Pour K. Geraud (*op.cit.*), une politique de formation continue des agents a un impact réel sur le développement des hommes et des organisations parce qu'elle accompagne les stratégies de transformation de l'organisation et se situe à la confluence de ses enjeux clés : développement des compétences, gestion des connaissances, gestion du changement et innovation. D'une fonction essentiellement administrative, la formation est devenue un outil stratégique en ce sens qu'il propose des services efficaces et innovants en adéquation avec la stratégie de l'administration et permettant de réaliser les objectifs opérationnels (Guerrero S., 2006). Ainsi, une formation périodique, non seulement des agents du Service des Relations avec les Usagers, mais aussi de tous ceux qui interviennent dans la chaîne de l'élaboration des actes de gestion de carrières est indispensable pour l'amélioration du niveau de satisfaction des usagers. Cette formation doit être principalement axée sur les techniques d'accueil, la déontologie administrative et les principes du service public.

Par ailleurs, la lenteur observée dans l'élaboration des actes de gestion des carrières serait due à la chaîne de contrôle appelée « visa » que doit subir un dossier avant d'arriver à sa validation finale. Pour régler ce problème, la Nouvelle Gestion Publique prescrit un principe plus porteur d'efficacité et de célérité : le principe de subsidiarité. F. Varone et Bonvin J-M, (*op.cit.*) soulignent que le principe de subsidiarité de la NGP qui consiste à réduire la hiérarchie, à amincir les bureaucraties, à décentraliser certaines tâches administratives et déléguer la gestion au niveau le plus bas. Il est, à cet égard, nécessaire de créer des agences exécutives et de structures organisationnelles plus flexibles ainsi que la déréglementation de certains statuts de la fonction publique en introduisant des mandats individualisés et le salaire au mérite. La planification rigoureuse des activités et tâches au niveau opérationnel qui fait encore défaut dans l'administration du ministère serait la pièce originale de rechange afin d'éviter le tangage et la perte de temps. En ce qui concerne la satisfaction des usagers, l'approche client prônée par la NGP serait la solution adaptée. Dans ce cadre, il convient d'orienter les prestations administratives vers les besoins des usagers (ou clients) en les impliquant dans la définition et l'évaluation des prestations à fournir (*Ibid.*). Il s'agira de mettre en place un mode de gestion orientée vers

la qualité (voire la certification des processus), la charte de service public et l'enquête de satisfaction réalisée auprès des clients. Pour K. Geraud (*op.cit.*), même les talents les plus brillants ne peuvent être performants s'ils sont freinés par des processus et des structures organisationnelles lourdes et cloisonnées. H. Mintzberg, (2014) rappelle que la structure d'une organisation définit donc les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs. Elle conditionne le mode de répartition des responsabilités et le mode de communication interne à l'organisation. Dans le cas d'espèce, il s'agit d'une administration publique qui fonctionne suivant la structure hiérarchique. Or, cette structuration, fort de ses atouts, est réputée pour sa lenteur dans l'exécution des tâches.

6- Intérêt de la recherche

L'intérêt de cette recherche se situe à un double niveau. En premier lieu, elle s'est évertuée à servir de pistes de réflexion en vue de l'amélioration de la satisfaction des usagers des services publics. En second lieu, elle éclaire d'un jour nouveau les agents impliqués dans l'élaboration des actes de gestion de carrières sur les effets de leurs actions sur les usagers pour les amener à en prendre conscience. A cet effet, cette recherche éveille la conscience des responsables du ministère béninois en charge de la fonction publique aux fins :

- de rendre prioritaire le plan de réformes administratives en fonction des attentes des usagers : dans le contexte béninois de plus en plus marqué par une forte contrainte financière, cela permettra une meilleure allocation des ressources du Ministère (ressources humaines, financières et temporelles) ;
- d'anticiper l'impact de la mise en œuvre des différentes mesures administratives sur le niveau de satisfaction des usagers, et de corriger les mauvaises pratiques puis améliorer la relation employeur/employé ;
- d'évaluer les mérites, les tares, et les sources de motivation des agents servant sous leurs ordres.

Conclusion

Cette recherche a permis d'analyser la performance du ministère béninois en charge du travail et de la fonction publique à travers le niveau de satisfaction des usagers. De l'analyse des résultats de l'enquête, il ressort que les

prestations de ce département ne sont pas à la hauteur des attentes des usagers. Ces derniers sont mal servis et les relations entre administrateurs et administrés souffrent de clarté du moins d'efficacité et impacte négativement la performance de cette administration. De plus la forte hiérarchisation de l'administration publique est source de lourdeur dans l'élaboration des actes de gestion de carrières des agents de l'Etat. Le manque d'informatisation du système de gestion des carrières et l'inexistence d'interconnexion des services à un serveur est un problème majeur qui affectent sa performance. Pour l'amélioration du niveau de satisfaction des usagers il a été envisagé l'informatisation et l'interconnexion de tous les services impliqués dans la gestion des dossiers de carrières des agents de l'Etat et la mise en œuvre des méthodes et principes de la Nouvelle Gestion Publique à travers la gestion par objectif. De façon opérationnelle, l'analyse du niveau de satisfaction des usagers à l'égard des services dont ils bénéficient met en exergue la relation entre usagers - agents et le rendement de l'administration.

Références bibliographiques

- Ashburner et al., (1996), *The New Public Management in Action*, Oxford: Oxford University Press.
- Adjaho R. (2006) *Bonne gouvernance au Bénin, ma contribution*, Cotonou : Le Flamboyant.
- AFNOR. (2005), *Les outils de l'enquête de satisfaction client*. Édition AFNOR.
- Bolgiani I. (2002), «L'application des nouvelles méthodes de gestion publique dans les secteurs sanitaire et hospitalier: risques et opportunités » in Muri, Société suisse pour la politique de la santé.
- Chapus R. (2001), *Droit administratif*, Paris : Montchrestien, tome 1 et tome 2.
- Chauvière, M. (2006). « Que reste-t-il de la ligne jaune entre l'utilisateur et le client ? » in: *Politiques et management public*, vol. 24, n°3.
- Chevallier, J. (1996), *Figures de l'utilisateur*. Édition Gallimard.
- Crozier M. (1964), *Le phénomène bureaucratique, Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris : Seuil.
- Geraud K. (2011), *Le rôle de la fonction Formation dans l'accompagnement des transformations : enjeux et défis*.

- Giaque D. (2003), « Le client, nouvelle figure disciplinaire de l'administration publique » in *Pyramides, Revue du Laboratoire d'Etudes et de Recherches en Administration publique de l'Université Libre de Bruxelles*.
- Goffman E. (1968), *Asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris : Minit.
- Grawitz M. (2001) *Méthodes des sciences sociales*, Paris : Dunod.
- Guerrero S. (2006), *La formation professionnelle continue*, Québec : Edition [De Boeck Supérieur](#).
- Loubat J-R. (2007), « La relation de service au sein de l'action sociale et médico-sociale » in *Actualités sociales Hebdomadaires*, n°2497.
- Mintzberg H. (1982) *Structure et dynamique des organismes*, Paris : Ed. d'Organisation.
- MTFPRAI-DS (2014), *Appui à la réforme administrative, institutionnelle et à la Réforme de la fonction publique*. Document de projet entre le Gouvernement de la République du Bénin et le Programme des Nations-Unies pour le Développement.
- Molitor A. et Gasier F. (1971) *L'administration publique*, Paris : Armand colin.
- Mönks, J. (1998) *La nouvelle gestion publique: boîte à outils ou changement paradigmatique? La pensée comptable*. In: M. Hufty., *Les Nouveaux Cahiers de l'IUED*, Genève/Paris : PUF.
- Myers R. et Lacey R. (1996), « Satisfaction du consommateur, performance et responsabilité au sein du secteur public » in *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 3/1996.
- Ragaigne A. (2012), « L'évaluation de la satisfaction des usagers des services publics locaux externalisés » *Revue du Laboratoire Orléanais de gestion*.
- Rigaudiat J. et al (1996), *Gérer l'emploi public*, Paris : Syros, Col. Alternatives économiques.
- Spanou C. (1991) *Fonctionnaires et militants : étude des rapports entre l'administration et les nouveaux mouvements sociaux*, Paris : L'Harmattan.
- Timsit G., Claisse A. et Belloubet-Frier N., (Dir.) (1996), *Les administrations qui changent. Innovations technologiques ou nouvelles logiques*, Paris : PUF.
- Warin Ph. (1999), « La performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères » in *Politique et Management public*, volume 17, n°2.

Weber M. (1971) *Wirtschaft und Gesellschaft*, trad fr. *Économie et Société*, Paris: Plon, tome I.

Zossou K. A. I. (1993), « *Impact de la procédure relationnelle sur l'application de l'administration publique béninoise de 1970 à nos jours* », Mémoire du cycle II, ENA.

NOTE A L'INTENTION DES CONTRIBUTEURS

DEZAN est la revue scientifique du Département de Sociologie-Anthropologie de la Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines de l'Université d'Abomey-Calavi au Bénin. De sa dénomination « dézan » signifiant « rameau » en langue béninoise « fɔngbé », elle est représentative de la symbolique du changement social en culture africaine. De ce fait, la **Revue DEZAN** se donne pour vocation première de contribuer à une configuration décloisonnée des sciences de l'homme et de la société, pour une synergie transversale et holistique génératrice d'une interdisciplinarité plus fertile à un développement convergent où l'endogène et l'exogène sont en parfaite cohésion. Elle paraît au rythme de deux numéros par an. Les articles y sont rédigés en français, anglais, allemand, ou en langues nationales africaines.

Le comité de lecture est habilité à accepter pour publication ou non les articles soumis. Chaque article est résumé en une page au plus assorti de cinq mots clés du travail. Le manuscrit de 20 pages au plus est soumis en exemplaire original, recto seulement, saisi à l'intérieur d'un cadre de frappe 21 x 29,7; police Times New Roman, point 12, interligne 1,5. Il est accompagné d'un CD-RW ou d'une clé USB comprenant les données. Chaque auteur est appelé à donner son adresse électronique et son institution d'attache. Les cartes et les croquis sont scannés et notés de façon consécutive.

L'usage de l'Alphabet Phonétique International pour transcrire les termes en langues nationales est vivement conseillé. Les références bibliographiques dans le texte sont faites selon l'approche Van Couver ou Harvard dans une parfaite harmonie selon le choix de l'auteur. Chaque auteur apporte une participation de 20.000F.



ISSN 1840-717-X DU 4ème trimestre
Dépôt Légal N° 6378 du 4ème trimestre

Impression : Centre des Publications Universitaires
(Université d'Abomey-Calavi) Tél. : (00229) 95 91 57 61
République du Bénin