RÉPUBLIQUE DU BENIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

UNIVERSITÉ D'ABOMEY CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION(FASEG)

MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DE LA LICENCE PROFESIONNELLE

OPTION : Sciences de Gestion

FILIÈRE : Théorie des organisations et Gestion des Ressources Humaines (TOGRH)

Analyse de la gestion du personnel à la Direction Générale des Impôts

Réalisé et présenté par :

Christian AGBAHOUNGBA & Donatien SOUNOUVE

Sous la direction de :

Maître de Stage :

Mme SACCRAMENTO Louise
Chef du Service des Ressources Humaines à la DGI

Maître de Mémoire :

Dr. Mariette HOUNTON DOGNON
Enseignante -chercheur à la FASEG

JURY DE SOUTENANCE	
Présidente	**Prof GLIDJA Baï Judith**
1er Membre	HOUNNOU M. Anselme
2ième Membre	AMOUZOUN Kossi

Novembre 2020

AVERTISSEMENT

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DÉDICACE 1

A

- Mon père AGBAHOUNGBA Bertin ;
- Ma mère AHOUANON Germaine.

AGBAHOUNGBA Christian Tohouénagnon

DÉDICACE 2

A

- SOUNOUVE Philippe ;
- SOUNOUVE TOSSOU Christine ;

SOUNOUVE Comlan Donatien

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- **Prof. ACCLASSATO Denis**, Doyen de la FASES ;
- **Dr. WOTO Théophile**, Vice doyen de la FASES ;
- **Dr. Mariette HOUNTON DOGNON**, notre maître de mémoire pour avoir accepté de suivre ce travail, pour son précieux encadrement ;
- Madame **Louise SACCRAMENTO**, notre tutrice de stage pour sa disponibilité et sa collaboration permanente ;
- Messieurs les membres de notre jury qui ont bien voulu sacrifier de leur temps précieux en vue de juger ce travail. Veuillez agréer l'expression de ma profonde gratitude ;
- Tous nos professeurs qui, chacun en ce qui le concerne, ont contribué à notre formation ;
- Madame **Izibath KARAKA**, Assistante du Chef Service des Ressources Humaines à la Direction Générale des Impôts (DGI), pour son soutien tout au long du stage ;
- Mes amis Marcos, Blaise, Hyppolite, Ahodia pour tous les moments de peines et de joies partagés ensemble. Vous serez toujours dans mon cœur ;
- **SOUNOUVE VESSE Nathalie** et **SOUNOUVE Salem Aurel Mahouto** pour tous ;
- Docteur GNANHO Marc pour son appui et conseil ;
- Tout le personnel de la DGI pour le grand accueil et la franche collaboration lors de notre stage ;
- Tous ceux qui d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce travail ;
- Nos chers membres du jury.

AGBAHOUNGBA Christian & SOUNOUVE Donatien

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACE : Agent Contractuel de l'Etat
BVG : Brigades de Vérification Générale
BVIR : Brigade de Vérifications et d'Interventions Rapides
CFPI : Centre de Formation Professionnelle des Impôts
CSC : Cellule de Service au Contribuable
DCF : Direction du Contrôle Fiscal
DDET : Direction des Domaines, de l'Enregistrement et du Timbre
DGE : Direction des Grandes Entreprises
DGI : Direction Générale des Impôts
DGID : Direction Générale des Impôts et des Domaines
DGR : Direction de la Gestion des Ressources
DLC : Direction de la Législation et du Contentieux
DPSE : Direction de la Planification et du Suivi-Evaluation
FE : Fonctionnaire de l'Etat
IGS : Inspection Générale des Services
MEF : Ministère de l'Economie et des Finances
MFRE : Mission Fiscale des Régimes d'Exceptions
RGT : Receveur Général du Trésor
RI : Recette des Impôts
RNI : Recette Nationale des Impôts
SAS : Service des Archives et des Savoirs
SC : Service du Contentieux
SCP : Service de la Comptabilité Publique
SCRC : Service du Contrôle et de la Règlementation Comptable
SEDT : Service de l'Enregistrement, des Domaines et du Timbre
SEERF : Service des Etudes, de l'Evaluation et des Reformes Fiscales
SG : Services de Gestion
SLRI : Service de la Législation et des Relations Internationales
SMAF : Service du Matériel et des Affaires Financières
SPS : Service de la Planification et du Suivi
SRH : Service des Ressources Humaines
UPF : Unité de Politique Fiscale

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1: EFFECTIF DU PERSONNEL DE LA DGI DE 2016 A 2018 15
TABLEAU 2: REPARTITION DES FONCTIONNAIRES DE L'ETAT 16
TABLEAU 3: REPARTITION DES AGENTS CONTRACTUELS DE L'ETAT 16
TABLEAU 4: CLASSIFICATION SUIVANT L'AGE ET LE SEXE 17
TABLEAU 5: RECAPITULATIF DES REPONSES 46
TABLEAU 6 : GRANDES FACETTES DE LA DEMOTIVATION ET DE LA MOTIVATION ORGANISATIONNELLE 48
TABLEAU 7: UNITES D'ANALYSE LIEES A LA DEMOTIVATION1 48
TABLEAU 8: UNITES D'ANALYSE LIEES A LA DEMOTIVATION 2 49
TABLEAU 9: UNITES D'ANALYSE LIEES A LA DEMOTIVATION 3 49
TABLEAU 10: RESULTATS DE LA DEMOTIVATION 1 49
TABLEAU 11: RESULTATS DE LA DEMOTIVATION 2 50
TABLEAU 12: RESULTATS DE LA DEMOTIVATION 3 51

LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1: GRAPHIQUE RETRAÇANT LES FACTEURS DE LA DEMOTIVATION 1 50
GRAPHIQUE 2:GRAPHIQUE RETRAÇANT LES FACTEURS DE DEMOTIVATION 2 51

RESUME

La mobilisation des Ressources Humaines consiste pour une organisation à rassembler ses membres afin qu'ils conjuguent leurs efforts pour atteindre les objectifs prédéfinis dans une logique de performance. Dans cette perspective, il est nécessaire voir indispensable d'identifier les facteurs à la fois positifs et négatifs qui influencent leurs comportements d'où l'analyse du système de la motivation. Notre objectif à travers cette étude est d'apprécier le système de gestion du personnel de la DGI et de suggérer des actions pour son amélioration en vue d'accroitre la performance de la DGI. La méthodologie dans la conduite de cette étude utilisée est basée sur une enquête menée aux moyens de questionnaire et d'entretiens qui ont permis de déterminer les causes principales étant à la base de la problématique identifiée. Le travail de recherche a été mené sur un échantillon de 120 agents toutes catégorie de confondue. Les résultats obtenus quoique partiels font apparaître que le système de gestion à la DGI ne favorise pas l'implication réelle des agents dans l'atteinte des objectifs. Les analyses ont révélé plusieurs résultats selon lesquels la gestion du personnel est liée l'inexistence de procédure formelle en matière de gestion du personnel, la faible implication du personnel dans la gestion de la structure et les mauvaises conditions de travail. Ces facteurs de démotivation montrent l'inefficacité du système de gestion à la DGI. L'amélioration de ce système à la DGI dépendra alors de la prise en compte des suggestions énumérées.

Mots clés : Gestion du personnel ; motivation, satisfaction du personnel.

ABSTRACT

Human Resources mobilization consists for an organization in bringing together its members so that they combine their efforts to achieve the predefined objectives in a logic of performance. From this perspective, it is necessary or even essential to identify the factors, both positive and negative, which influence their behavior, hence the analysis of the motivation system. Our objective through this study is to appreciate the personnel management system of the DGI and to suggest actions for its improvement in order to increase the performance of the DGI. The results obtained, although partial, show that the management system at the DGI does not encourage the real involvement of the agents in achieving the objectives. The methodology used is based on a survey carried out using questionnaires and interviews which made it possible to determine the main causes underlying the identified problem. The analyzes revealed several results according to which personnel management is linked to the lack of a formal personnel management procedure, the low involvement of personnel in the management of the structure and the poor working conditions. These demotivating factors show the ineffectiveness of the management system at the DGI.The improvement of this system at the DGI will then depend on the consideration of the suggestions listed.

Keywords: Personnel management; motivation, personnel satisfaction.

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I : 3

CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET ETAT DES LIEUX 3

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS 4

SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE 17

CHAPITRE II : 20

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 20

SECTION 1 : APPROCHE THEORIQUE DE L'ETUDE 21

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 24

CHAPITRE 3 : 44

GESTION DU PERSONNEL A LA DGI : Analyse et Approches de solutions 44

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES DE LA RECHERCHE .. 45

SECTION 2 : SUGGESTIONS POUR L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DU PERSONNEL 54

CONCLUSION 59

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 61

ANNEXE n°1 : QUESTIONNAIRE ..... a

ANNEXE n°2 : GUIDE D'ENTRETIEN ..... e

TABLE DES MATIERES ..... f

INTRODUCTION

La réussite du développement économique et sociopolitique d'un pays se base sur les ressources dont elle dispose. Parmi ces ressources, se trouve le facteur humain qui est le facteur clé de cette réussite. C'est pourquoi, dans le but d'atteindre ses objectifs, toute entreprise publique comme privée doit se doter d'outils de gestion et de management puis de structures prenant en compte le facteur humain, afin d'assurer l'objectif primordial de toute organisation.

Le personnel pouvant être la cause de la réussite ou de l'échec, il faut pour atteindre les objectifs visés, que ce personnel soit motivé afin qu'il puisse donner le maximum de ses efforts.

En effet, ce qui différencie la totale réussite d'une entreprise de l'échec d'une autre, c'est avant tout l'homme, son enthousiasme, sa créativité, le reste peut s'acheter ou s'acquérir.

Une entreprise ne peut plus aujourd'hui fonctionner efficacement sans avoir recours aux techniques de stimulation et de motivation dont les méthodes se généralisent vis-à-vis de toutes les populations. L'homme a naturellement besoin d'être conforté dans ses espérances, dans son besoin de confiance et dans son sentiment d'appartenance à un projet commun. En effet, il est sujet à des tensions à la fois individuelles et collectives, personnelles et professionnelles, émotionnelles et rationnelles, philosophiques et matérielles. La prise en compte du facteur humain est essentielle. La GRH ne se perçoit plus comme un domaine à part mais comme une fonction intégrée à la stratégie de développement de l'entreprise. En fait, gérer les ressources humaines, c'est chercher à optimiser le potentiel d'un service d'une unité dans l'intérêt de l'organisation. Il s'agit donc de prendre en compte d'autres facteurs plus personnels, plus concentrés sur l'homme en vue d'harmoniser et de dynamiser de nouveaux besoins créés par l'évolution technologique, économique et sociale. Pourquoi certaines personnes vont s'entraîner plusieurs fois par semaine pour courir le marathon alors que d'autres vont regarder les compétitions à la télévision ? Pourquoi certains vont partir en affaires alors que d'autres vont être à leur emploi ? Pourquoi

certains employés ont hâte d'aller au travail alors que d'autres n'attendent que la fin de la journée ? La raison : **la motivation**.

Les entreprises de nos jours se trouvent confrontées à des problèmes comme celui de savoir par quelle politique on peut amener le personnel à donner le meilleur de lui-même afin d'avoir un bon rendement. Mais nous assistons dans les entreprises publiques à une baisse de productivité du travail et de la réalisation des prévisions escomptées.

Le constat est que bon nombre d'entreprises connaissent des difficultés de gestion de leur personnel. Ces problèmes sont souvent dus à la mauvaise gestion et à la non maîtrise ou l'inexistence d'outils opérationnels de la GRH. La DGI n'échappe pas à cette situation.

Quelle contribution apportera ce travail de recherche, pour la DGI, face à cette situation organisationnelle ?

Ainsi le présent rapport de mémoire qui a pour thème : **« Analyse de la gestion du personnel à la DGI »** permettra de maîtriser certains paramètres clés liés au management du personnel.

Le développement du thème de recherche s'articule autour de trois (03) chapitres. Dans un premier temps nous aborderons le cadre institutionnel de l'étude, ainsi qu'aux observations de stage, par la suite le cadre théorique et méthodologique de l'étude et pour finir la présentation des résultats et approches de solutions

CHAPITRE I :

CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET ETAT DES LIEUX

Dans le présent chapitre, il est question de la présentation de la DGI dans un premier temps et par la suite nous ferons le point des observations du cadre du stage.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS

Etudier de façon fiable une structure implique nécessairement une connaissance théorique de celle-ci. C'est un point indispensable pour faciliter son analyse.

En effet, on ne saurait connaître une entreprise si l'on ne remonte pas à ses racines à travers son historique, sa structure organisationnelle, ses activités.

Paragraphe 1 : Historique et missions

A- Historique

La Direction Générale des Impôts est l'une des directions techniques du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). Autrefois appelée Service des Contributions Directes puis Direction des Impôts, l'administration fiscale a été érigée en Direction Générale des Impôts aux termes du décret N° 2017-041 du 25 janvier 2017 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances.

Du 1er Août 1960, date de l'accession du Dahomey à l'indépendance, jusqu'en 1968, l'organisation des services des impôts a été caractérisée par l'existence de deux (02) services : le Service des Contributions Directes (actuel bloc administratif des impôts de l'avenue Monseigneur STEINMETZ) et le Service de l'Enregistrement, des Domaines et du Timbre (SEDT).

Par décret n°215/PR/MFAE du 26 juin 1967, le Service des Contributions Directes est devenu Direction des Impôts. Quelques mois plus tard, le Service de l'Enregistrement des Domaines et du Timbre a été transformé en Direction des Domaines, de l'Enregistrement et du Timbre (DDET). C'est au cours de l'année 1993 que fût créée par décret n°93-44 du 11 mars 1993 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Finances, la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID).

B- Compétences et missions de la DGI

Conformément aux dispositions de l'article 104 du décret N° 2017-041 du 25 janvier 2017 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Economie et des Finances, la Direction Générale des Impôts est chargée :

- ✓ de la détermination de l'assiette, du contrôle et de la liquidation de tous les impôts, taxes, droits, amendes et pénalités fiscales de toutes natures prévus ou à prévoir par les lois et règlements au profit de l'Etat et des collectivités territoriales ;
- ✓ du contentieux, du recours gracieux et du dégrèvement des impôts, taxes, droits, amendes et pénalités fiscales de toutes natures prévus ou à prévoir par les lois et règlements au profit de l'Etat et des collectivités territoriales dans les limites de sa compétence ;
- ✓ du recouvrement des recettes fiscales et parafiscales et de leur reversement au trésor ;
- ✓ du contrôle fiscal ;
- ✓ de la préparation des textes à caractère législatif et règlementaire en matière d'impôts à l'endroit du législateur et de l'autorité règlementaire, et de la rédaction des instructions en application de ces textes de portée générale ;
- ✓ de l'identification, de la localisation et de l'immatriculation des contribuables ;
- ✓ de la gestion des exonérations fiscales ;
- ✓ de l'appréciation des clauses des contrats de marchés soumis à l'avis de la DGI ;
- ✓ de la représentation de la DGI dans les commissions de passation des marchés publics ;
- ✓ de la lutte contre la fraude et l'évasion fiscales ;
- ✓ de la gestion du Guichet Unique des Etats Financiers ;
- ✓ de la gestion de l'ensemble du réseau comptable ;

- ✓ de l'élaboration conjointe avec le Receveur Général du Trésor (RGT) de la note d'accord relative aux recettes fiscales et parafiscales recouvrées et reversées au Trésor Public et de la situation des restes à recouvrer ;
- ✓ de l'élaboration des comptes administratifs et de gestion et de leur transmission à la chambre des comptes de la Cour Suprême en vue de leur mise en état d'examen.

Paragraphe 2 : Organisation et fonctionnement de la DGI

L'organisation de la structure d'une entreprise constitue un maillon important permettant d'atteindre les objectifs fixés.

Elle permet, en effet, de mettre en évidence les structures et les principales fonctions existantes, de répartir les différentes tâches entre les services ou les sections, d'assurer les liaisons nécessaires au fonctionnement correcte et harmonieux de l'ensemble.

Elle est présentée au moyen d'un organigramme qui schématise les relations d'ordre hiérarchique entre les différents services. Elle exerce ses activités dans un cadre organisationnel qui contribue à son dynamisme. La DGI a adopté une structure hiérarchico-fonctionnelle où la décentralisation des tâches favorise une meilleure circulation des informations, une bonne coordination des diverses activités de l'entreprise et une parfaite réalisation des objectifs. L'organisation interne de la DGI répond aux exigences normatives générales de toutes structures. Mais celle que nous affichons dans le cas d'espèce évoque essentiellement la représentation schématique des postes de travail au sein de la DGI. (Cf. organigramme en ANNEXE 1).

A. Structures Organisationnelle et Fonctionnelle de la DGI

L'organisation de la Direction Générale des Impôts se résume à travers son organigramme qui sera présenté en annexe.

La Direction Générale des Impôts (DGI) comprend en dehors de son staff, des directions centrales, des directions techniques à compétence nationale et des directions techniques à compétence territoriale, qui lui permettent d'accomplir ses missions. Il s'agit essentiellement :

- ✓ du Directeur Général et son adjoint ;

- ✓ des directions centrales ;
- ✓ des directions opérationnelles ;

1. La Direction Générale

La Direction Générale des Impôts est placée sous l'autorité du Directeur Général. Le Directeur Général défini les grandes orientations, coordonne, contrôle l'exécution des activités et évalue les performances.

Il est assisté d'un Adjoint qui le supplée ou le remplace en cas d'absence ou d'empêchement. Sous l'autorité du Directeur Général, il assure le pilotage et la coordination de toutes les réformes fiscales en collaboration avec la Direction de la Planification et du Suivi-Evaluation.

Les structures et personnes rattachées au Directeur Général sont :

- ✓ le Secrétariat ;
- ✓ l'Inspection Générale des Services (IGS) ;
- ✓ l'Unité de Politique Fiscale (UPF) ;
- ✓ la Cellule de Service au Contribuable (CSC) ;
- ✓ l'Assistant du Directeur Général.

a. Le Secrétariat

Le Secrétariat de la Direction Générale est chargé du traitement du courrier et de l'exécution de toutes autres tâches confiées par le Directeur Général Adjoint. Il est dirigé par un chef qui a rang de chef de service.

b. **L'Inspection Générale des Services (IGS)**

L'Inspection Générale des Services (IGS) effectue deux (02) types de missions de contrôle ; l'audit et la vérification. Les missions d'audit sont des missions d'assurance et de conseil et les missions de vérification ou d'inspection visent l'exhaustivité dans le contrôle. Elles sont inopinées et peuvent être objet de programmation approuvé par le Ministre chargé des Finances.

A ce titre, elle assure notamment :

- ✓ Le contrôle du respect des procédures ;
- ✓ La mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la corruption, le faux et l'usage de faux au sein de la DGI ;
- ✓ L'assistance aux différentes structures pour la promotion de l'éthique et de la déontologie professionnelle ;
- ✓ La mise en œuvre de la politique de maîtrise des risques ;
- ✓ L'élaboration et la mise à jour de la cartographie des risques et des plans d'action y afférents.

L'Inspection Générale des Services est dirigée par l'Inspecteur Général des Services. Elle dispose d'un secrétariat.

c. L'Unité de Politique Fiscale (UPF)

L'Unité de Politique Fiscale (UPF) est chargée de la planification, du suivi et de l'évaluation de la politique fiscale.

Elle exerce principalement les attributions suivantes :

- ✓ l'analyse et les simulations des prévisions de recette fiscales ;
- ✓ l'étude, l'analyse et la modélisation des projets de réformes de politique fiscales ;
- ✓ l'analyse et l'évaluation des dépenses fiscales en collaboration avec la Mission Fiscale des Régimes d'Exception.

L'Unité de Politique Fiscale (UPF) est dirigée par un chef qui a rang de directeur central. Elle dispose d'un secrétariat.

d. La Cellule de Service aux Contribuables (CSC)

La Cellule de Service aux contribuables est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de la DGI en matière de service aux contribuables et de promotion du civisme fiscal. Elle est en outre chargée :

- ✓ du pilotage de la stratégie du service à l'usager ;
- ✓ de la mise en œuvre de la politique de relation publique

- ✓ de la communication interne et externe de la DGI ;
- ✓ de la mise en œuvre de la démarche qualité au sein de la DGI.

La Cellule de Service aux contribuables est dirigée par un chef qui a rang de Directeur Central. Elle dispose d'un secrétariat.

e. L'Assistant du Directeur Général

L'Assistant du Directeur Général assiste celui-ci dans l'accomplissement de sa mission. Il exécute toutes les tâches à lui confiées par celui-ci en relation avec toutes les structures de la direction générale. Il a rang de Directeur central.

2. Les Directions centrales

Ils comprennent essentiellement :

a. La Direction des Systèmes d'Informations (DSI)

La Direction des Systèmes d'Informations (DSI) a pour attribution, la coordination, l'assistance et l'animation des services informatiques. Elle est aussi chargée du traitement, du stockage et de la diffusion des informations sous forme de données au sein de la DGI.

Elle est la correspondance de la Direction de l'Informatique et du pré archivage (DIP) du Ministre de l'Economie et des Finances. Elle centralise et gère également l'immatriculation et le fichier national des contribuables.

La Direction des Systèmes d'Informations dispose d'un secrétariat et de trois (03) services : le Service « Développement et Base de Données » ; le Service « Systèmes et Réseaux » et le Service « Exploitation ».

b. La Direction de la Législation et du Contentieux (DLC)

La Direction de la Législation et du Contentieux (DLC) a pour attributions :

- ✓ l'élaboration des avant-projets des textes fiscaux ;
- ✓ les avant-projets de codification et de mise à jour du Code Général des Impôts et du Livre des Procédures Fiscales ;
- ✓ l'élaboration des textes d'application en toutes matières fiscales ;

- ✓ la conception et la rédaction de la documentation fiscale et la préparation des campagnes d'information à l'intention des contribuables en liaison avec la Cellule de Service aux Contribuables ;
- ✓ le traitement de tous les dossiers de réclamations contentieux et de recours gracieux ;
- ✓ la tenue du secrétariat de la Commission des Impôts ;
- ✓ le contrôle des états de dégrèvement d'office établis par les services d'assiettes et les services de contrôle.

Elle comprend, outre le secrétariat deux (02) services : le Service de la Législation et des Relations Internationales (SLRI) et le Service du Contentieux (SC).

c. La Direction de la Planification et du Suivi-Evaluation (DPSE)

La Direction de la Planification et de Suivi-Evaluation (DPSE) a pour mission l'élaboration de tous outils de planification, de gestion et de suivi-éva1uation des activités de la DGI. Elle est la correspondante de la Direction de la programmation et de la prospective du Ministère de l'Economie et des Finances. Elle est également chargée de coordonner les opérations d'assiette de tous les impôts.

A ce titre, elle assure notamment :

- ✓ la mise en place des outils de planification, de programmation, de budgétisation et de suivi des activités de la DGI;
- ✓ Le suivi et la centralisation des opérations d'assiette des services opérationnels ;
- ✓ la gestion du guichet unique des états financiers ;
- ✓ la centralisation des rapports de gestion des unités opérationnelles ;
- ✓ l'élaboration des rapports mensuels, trimestriels et annuels d'activité de la DGI ;
- ✓ l'élaboration, la diffusion et l'analyse des statistiques fiscales ;
- ✓ la réalisation de toutes études à caractère économique et fiscal ;
- ✓ le pilotage des réformes fiscales sous la supervision du Directeur Général Adjoint ;

- ✓ le suivi de l'exécution des projets et programmes gérés à la DGI.

La Direction de la Planification et de Suivi-Evaluation comprend, outre le secrétariat, deux (2) services : le Service de la Planification et du Suivi (SPS) et le Service des Etudes, de l'Evaluation et des Reformes Fiscales (SEERF).

d. La Recette Nationale des Impôts (RNI)

La Recette Nationale des Impôts (RNI) est chargée de :

- ✓ Mettre en œuvre la politique de recouvrement de la DGI ;
- ✓ Coordonner les programmes d'action en recouvrement et en assurer le suivi de l'exécution ;
- ✓ Centraliser et de suivre la gestion des restes à recouvrer ;
- ✓ Diffuser les instructions comptables ;
- ✓ Animer et de contrôler le réseau comptable de la DGI ;
- ✓ Apurer la comptabilité des postes comptables ;
- ✓ Gérer et de contrôler l'ensemble des imprimés valeurs (carnets de quittances à souches, imprimés techniques, livres comptables, timbres fiscaux, attestations fiscales sécurisées, vignettes, etc.) ;
- ✓ Elaborer les bordereaux de développement des recettes ;
- ✓ Centraliser les opérations comptables, les statistiques de recouvrements et des dégrèvements, modérations et remises en matière d'impôts d'Etat et d'impôts locaux ;
- ✓ Suivre les recouvrements effectuées pour le compte de la Direction Générale des Impôts;
- ✓ Mettre en œuvre la procédure d'admission en non-valeur des cotes irrécouvrables ;
- ✓ Elaborer les comptes administratifs en vue de leur mise en état d'examen par la chambre des Comptes de la Cour Suprême ;

La Recette Nationale des Impôts comprend, outre le secrétariat, deux (02) services : le Service de la Comptabilité Publique (SCP) et le Service du Contrôle et de la Règlementation Comptable (SCRC).

e. La Direction du Contrôle Fiscal (DCF)

La Direction du Contrôle Fiscal (DCF) est chargée de la mise en œuvre des stratégies de contrôle fiscal. Elle est notamment chargée de la collecte, la centralisation et la mise à la disposition des services opérationnels de toutes informations, analyses et rapports à des fins de recoupements.

A ce titre, elle assure :

- ✓ l'appui technique des services opérationnels en matière de contrôle fiscal ;
- ✓ la coordination des enquêtes fiscales ;
- ✓ l'analyse risque du tissu fiscal ;
- ✓ l'élaboration des programmes de vérifications fiscales ;
- ✓ la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la fraude et l'évasion fiscale.

Elle comprend, outre le secrétariat, deux (02) services : la Brigade des Enquêtes, du Renseignement et de l'Analyse-Risque et la Brigade de Vérifications et d'Interventions Rapides (BVIR). Chaque brigade est placée sous l'autorité d'un chef qui a rang de chef de service.

f. La Direction de la Gestion des Ressources (DGR)

La Direction de la Gestion des Ressources (DGR) est chargée, en liaison avec la Direction de l'Administration et des Finances du Ministère de l'Economie et des Finances, de la gestion des ressources humaines, du matériel, des finances, de la logistique et des archives.

La DGR comprend, outre le secrétariat, trois (03) services : le Service des Ressources Humaines (SRH) ; le Service du Matériel et des Affaires Financières (SMAF) et le Service des Archives et des Savoirs.

g. Le Centre de Formation Professionnelle des Impôts (CFPI)

Le Centre de la Formation Professionnelle des Impôts est chargé de :

- ✓ l'élaboration en relation avec les écoles de formation, des programmes d'enseignements ;

- ✓ la formation initiale des agents recrutés par le ministère en charge de la fonction publique et mis à la disposition de la DGI par le MEF ;
- ✓ le recensement et l'analyse des besoins de formation qualifiante du personnel de la DGI en liaison avec la Direction de l'Administration et des Finances du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- ✓ l'élaboration des programmes de formation continue du personnel de la DGI en liaison avec la direction de l'administration et des finances du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- ✓ la collecte et la centralisation de la documentation relative aux enseignements dispensés dans le centre.

3. Les directions opérationnelles

Les Directions opérationnelles comprennent les Directions à compétences nationales et territoriales.

Les Directions opérationnelles à compétences nationales sont : la Direction des Grandes Entreprises (DGE) et la Mission Fiscale des Régimes d'Exceptions (MFRE).

Les Directions opérationnelles à compétences territoriales comprennent six Directions départementales à raison d'une pour la gestion de deux départements.

h. Les directions opérationnelles à compétences nationales

Les directions opérationnelles à compétences nationales ont pour mission l'animation, la coordination et le contrôle des activités des services fiscaux dont la compétence couvre l'ensemble du territoire national. Elles comprennent la Direction des Grandes Entreprises et la Mission Fiscale des Régimes d'Exception.

La Direction des Grandes Entreprises (DGE) a pour mission la gestion, la liquidation, le contrôle et le recouvrement des impôts et taxes des personnes physiques et morales dont le chiffre d'affaires annuel atteint le seuil des grandes entreprises suivant la segmentation mise en place. Elle comprend :

- ✓ un (01) Secrétariat ;
- ✓ deux (02) Services de Gestion (SG) ;

- ✓ trois (03) Brigades de Vérification Générale (BVG) ;
- ✓ une (01) Recette des Impôts (RI).

La Mission Fiscale des Régimes d'Exception (MFRE) est chargée de :la gestion et du suivi des exonérations des marches publics à financement extérieur et des autres régimes d'exception en liaison avec la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects ; l'appréciation des clauses des contrats de marchés soumis à l'avis de la DGI ; la représentation de la DGI dans les commissions de passation des marchés publics et la réévaluation des dépenses fiscales, en collaboration avec l'Unité de Politique Fiscale.

i. Les directions opérationnelles à compétence territoriale

Les directions opérationnelles à compétence territoriale sont chargées de l'animation, de la coordination et du contrôle des activités des services fiscaux implantés au niveau des communes et de la représentation de la DGI dans les diverses instances administratives départementales.

Elles sont au nombre de six 06), à savoir :

- ✓ la Direction Départementale des Impôts de l'Atacora et de la Donga ;
- ✓ la Direction Départementale des Impôts de l'Atlantique et du Littoral ;
- ✓ la Direction Départementale des Impôts du Borgou et de l'Alibori ;
- ✓ la Direction Départementale des Impôts du Mono et du Couffo ;
- ✓ la Direction Départementale des Impôts de l'Ouémé et du Plateau ;
- ✓ la Direction Départementale des Impôts du Zou et des Collines.

Chaque Direction Départementale des Impôts (DDI) comprend :

- ✓ Un secrétariat ;
- ✓ Des Centres des Impôts des Moyennes Entreprises ;
- ✓ Des Centres des Impôts des Petites Entreprises ;
- ✓ Un Centre de l'Enregistrement et du Timbre ;
- ✓ Un Service Informatique.

B. Structures du personnel de la DGI

Pour connaître la structure du personnel de la DGI, il faut identifier ses ressources humaines, c'est-à-dire son effectif, sa répartition et son évolution.

1. L'effectif du personnel

L'effectif est l'ensemble des personnes ayant, à titre personnel un contrat de travail avec l'entreprise, que ce soit un contrat à durée déterminée ou indéterminée. De 2016 à 2018, l'effectif total du personnel de la DGI se présente comme suit :

Tableau 1: Effectif du personnel de la DGI de 2016 à 2018

Année	2016	2017	2018
Effectif	873	1091	1462

Sources : Archives de la DGI/SRH 2018.

Le personnel de la DGI a connu une évolution croissante au cours de ces trois (03) dernières années en passant de 873 en 2016 à 1462 en 2018, soit un accroissement de près de 70 %.

2. La répartition du personnel par catégorie

L'effectif d'une entreprise peut être reparti selon l'âge, le sexe, le statut, la qualification... Ainsi, selon le statut des agents, les ressources humaines de la DGI peuvent être reparties ainsi qu'il suit :

- fonctionnaires de l'État (Cadres A, B, C et Agents D, E)
- contractuels de l'État,

Tableau 2: Répartition des fonctionnaires de l'Etat

ANNEE	FONCTIONNAIRES DE L'ETAT					TOTAL
	CADRES A	CADRES B	CADRES C	AGENTS D	AGENTS E	
2016	175	151	188	67	0	581
2017	185	156	173	68		582
2018	360	153	242	199	0	954

Sources : Archives de la DGI/SRH 2018.

L'administration fiscales béninoise regorge plus de cadres que d'agents opérationnels.

Tableau 3: Répartition des agents contractuels de l'Etat

ANNEE	AGENTS CONTRACTUELS DE L'ETAT					TOTAL
	CADRES A	CADRES B	CADRES C	AGENTS D	AGENTS E	
2016	0	105	59	82	46	292
2017	0	263	73	130	43	509
2018	268	70	129	41		508

Sources : Archives de la DGI/SRH 2018.

Tableau 4: Classification suivant l'âge et le sexe

Groupe d'âge	Hommes	Femmes
0-20	26	21
21-30	256	103
31-40	463	221
41-50	199	83
51-60	57	33
60+	0	0
Total	**1001**	**461**

Sources : Archives de la DGI/SRH 2018.

La Direction Générale des Impôts dispose d'un personnel jeune dont la tranche d'âge moyenne est comprise entre 31 et 40 ans. L'approche genre n'est pas une totale réalité même si les femmes représentent plus de 30% du personnel total.

SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE

Il s'agit de présenter les différentes tâches exécutées et les difficultés rencontrées dans les services de la Direction de la Gestion des Ressources (DGR).

Paragraphe 1 : Taches exécutées, et difficultés rencontrées

Dans ce paragraphe, nous parlerons des constats faits, des tâches exécutées, et des difficultés rencontrées au cours de notre stage.

A. TACHES EXECUTEES

Les différents travaux, auxquels, nous avons pris part lors de notre stage, se sont accentués sur les activités du Service des Ressources Humaines (SRH) de la Direction de la Gestion des Ressources (DGR), qui ont consisté à la préparation des actes de gestions du personnel, de toutes correspondances y relatives et aux rangements des copies des actes délivrés dans les catalogues des agents concernés. Ainsi, nous nous chargerons de restituer les difficultés rencontrées au cours de notre stage.

B. DIFFICULTES RENCONTREES

Les difficultés rencontrées ont été de deux ordres. Des difficultés matérielles et des difficultés d'organisation.

1. Difficultés matérielles

Le rangement des dossiers du personnel de la Direction Générale des Impôts de A à Z dans leurs casiers correspondants n'est parfois pas aisé. Nous avons néanmoins réussi à ranger ces dossiers. On peut évoquer par exemple l'insuffisance de casiers. Il faut classer les dossiers à même le sol.

2. Difficultés d'organisation

Au cours de notre stage, nous avons rencontré des difficultés d'organisation. En effet, comme nous l'avons déjà dit, nous devons travailler, dans le même bureau, pour un projet impliquant quatre personnes. Ce projet a consisté à mettre aux dossiers des agents concernés les actes de gestion ou à donner copies desdits actes aux agents qui le désirent dans le bureau. Ensuite, l'inexistence d'un agent responsable dudit projet a entraîné, dans les faits, un mélange des dossiers. Nous avons dû travailler plus intensément pour remettre de l'ordre dans les dossiers du personnel.

Paragraphe 2 : Etat des lieux

L'état des lieux décrit, nous a permis de faire des constats en termes de forces qui peuvent concourir à la réussite des missions de cette institution et aussi en termes de faiblesses qui sont susceptibles de constituer des freins dans l'exécution des dites missions.

A- Inventaire des forces

- La DGI constitue un pilier pour le Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Le respect des critères de nomination des Directeurs centraux et techniques ;
- La bonne collaboration entre les agents ;

- La sociabilité entre les agents ;
- La rapidité dans la délivrance des actes de gestion.

B- Inventaire des problèmes

- L'absence d'un mécanisme de responsabilisation des cadres ;
- Le manque de personnels qualifiés et compétents ;
- Manque d'équipements de protection individuelle ;
- Insuffisance d'une bonne condition d'hygiène ;
- Mauvaise gestion de la formation ;
- Mauvaises conditions de travail ;
- Mauvais états des matériels de bureau ;
- Insuffisance de formation ;
- Absence de suivi-évaluation de la formation et du plan de formation ;
- Absence d'un mécanisme de prévention des conflits externes.

CHAPITRE II :

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre est consacré d'une part au cadre théorique qui répond à des soucis de pertinence du sujet à travers une problématique, des objectifs bien précis et des hypothèses de recherche et d'autre part à l'approche méthodologique qui comporte la revue de littérature et la démarche méthodologique.

SECTION 1 : APPROCHE THEORIQUE DE L'ETUDE

Dans cette section, nous présenterons la problématique de la recherche, l'intérêt de l'étude, les objectifs et les hypothèses.

Paragraphe 1 : Problématique de l'étude et intérêt de l'étude

A- Problématique de l'étude

Une entreprise est une unité institutionnelle, socialement organisée combinant des facteurs de production (facteur humain, facteur travail, facteur capital… etc), dans le but de produire. La fonction ressources humaines a pour objectif, l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise. Il est alors de plus en plus reconnu que le développement d'une entreprise dépend de la manière dont ses ressources humaines sont gérées.

La motivation est une prédisposition à agir d'une façon orientée vers un objectif spécifique. En partant de cette idée nous voyons que toute motivation est orientée vers un but. Un but qui est un résultat spécifique auquel l'individu veut parvenir. Aujourd'hui les administrations béninoises se trouvent confrontées dans l'exercice de leur mission à des difficultés d'ordre général qui sont aussi liées particulièrement à la gestion des ressources humaines. Malgré la multiplicité de ces facteurs de motivation en matière de la gestion des ressources humaines, on a souvent constaté qu'il n'y a rien de nouveau et surtout que la position des ressources humaines n'est guère renforcée.

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motiver le Personnel doit être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines. Pourtant, la motivation est un phénomène complexe. Il semblait donc utile dans ce dossier de s'intéresser aux théories de la motivation afin de tenter d'identifier les leviers dont dispose la direction des ressources humaines pour développer et maintenir la motivation du personnel.

La Direction Générale des Impôts (DGI) comme toute autre structure étatique, est confrontée à ce problème de démotivation du personnel. Ainsi, durant notre passage à la DGI, un certain nombre de problèmes ont été relevé :

- l'insuffisance et mauvais état des matériels de bureau ;
- les mauvaises conditions de travail ;
- la rémunération ;
- le mauvais aménagement des locaux ;
- la formation ;
- le manque d'équipements de protection individuelle ;
- l'insuffisance d'une bonne condition d'hygiène.

Ce sont autant de problèmes auxquels le personnel de l'administration est confronté sans que l'Etat ne réfléchisse sur l'avenir du facteur humain. Or il importe de noter qu'une entreprise ne peut être efficace que si elle dispose d'un personnel de qualité bien motivé. Naturellement, l'homme travaille pour son gagne-pain et même si l'argent n'est pas la principale motivation, il importe de noter qu'il n'est pas le seul élément capable de motiver un individu. Entre autres nous avons les récompenses intangibles (statuts), de sincères reconnaissances envers tout le monde, etc.

Compte tenu de tout ce qui précède, et cherchant à contribuer à l'amélioration de la procédure de gestion du personnel à la DGI, le thème du présent travail de recherche porte sur **« Analyse de la gestion du personnel à la DGI »**. La question fondamentale qui se pose ici est de savoir **pourquoi le personnel de la DGI n'est pas motivé** ?

Plus spécifiquement :

- ✓ le mécanisme de gestion du personnel de la DGI est-il efficace ?
- ✓ quelles sont les facteurs d'insatisfaction du personnel de la DGI?

B- L'intérêt de l'étude

Ce travail permet de connaître le véritable problème de motivation du travailleur et de le situer dans le contexte béninois. Il permet de connaître les difficultés du

travailleur et les facteurs de sa démotivation susceptibles d'influencer fortement sur les résultats attendus. En tenant compte de ces choses, les dirigeants qui représentent l'Etat agiront en cause pour améliorer les conditions de travail et renforcer l'image de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques.

Paragraphe 2 : Les Objectifs et les hypothèses de l'étude

Rappelons que le problème général à résoudre est la question de la motivation du personnel dont les problèmes spécifiques ont été formulés.

A- Objectifs de l'étude

L'objectif général poursuivi à travers cette étude est **d'analyser du dispositif de gestion du personnel à la DGI en vue de son amélioration.**

De cet objectif général découle les objectifs spécifiques ci-après formulés.

- ✓ Examiner le mécanisme de gestion du personnel de la DGI ;
- ✓ Identifier les facteurs d'insatisfaction du personnel de la DGI ;

B- Hypothèses de l'étude

Afin de mener à bien la présente étude et d'atteindre les objectifs ci-dessus fixés, les hypothèses suivantes ont été formulées :

Hypothèse 1 : Inefficacité de la gestion du personnel s'explique par l'inexistence de procédure formelle en la matière ;

Hypothèse : La démotivation du personnel de la DGI est liée aux éléments de causes comme mauvaises conditions de travail, la rareté des avantagés sociaux et le déséquilibre entre le salaire et le travail.

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Il s'agit ici de clarifier quelques concepts relatifs à notre sujet et de faire le point de quelques travaux empiriques antérieurs avant de spécifier notre démarche méthodologique.

Paragraphe 1 : La revue de littérature

De nombreux travaux ont été réalisés en ce qui concerne la gestion des approvisionnements dans les structures. Ce paragraphe porte dans un premier temps à la clarification conceptuelle pour aboutir aux travaux empiriques.

A- Clarification conceptuelle

1. La motivation du personnel

Selon le dictionnaire LAROUSSE de 1995, la motivation est : « le facteur psychologique conscient qui incite l'individu à agir de telle ou telle façon ». Ainsi, d'une façon quasi générale, la motivation est un élément qui amène l'homme à orienter ses actes dans telle direction au lieu de telle autre. De ce fait, elle est nécessaire pour un épanouissement de l'homme face à toutes les activités entreprises.

Pour Olivier Carré (2008), « Dans toutes les organisations, la motivation est un thème récurrent, mais d'une imprécision remarquable. La motivation peut venir de différentes sources, avouables ou inavouables, comme la peur, l'argent, le pouvoir, un idéal… Elle varie en intensité selon les individus, le contexte ou le temps ». C'est d'ailleurs pour quoi Bréard et Pastor (2007) définissent la motivation comme « La volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise, conditionnée par la capacité dudit effort à satisfaire un besoin personnel ». Pour eux le besoin correspond à un « état interne qui éveille chez l'individu le désir d'atteindre un résultat donné »

Pour C. Prévost (1991), « la motivation s'inscrit dans la fonction de relation du comportement : grâce à elles, les besoins se transforment en buts, plans et projets ». SILLAMY (1999) considère la motivation comme un « ensemble des facteurs

dynamiques qui déterminent la conduite d'un individu ». En d'autres termes, il affirme que « la motivation est le premier élément chronologique de la conduite ; c'est celle qui met en mouvement l'organisme, mais elle persiste jusqu'à la réduction de la tension ».

La motivation est définie de diverses manières. Ces différentes définitions se rejoignent toutes et s'accordent à reconnaitre qu'elle constitue un élément de pression, d'incitation du point de vue psychologique. Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motiver le personnel doit être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines. Pourtant, la motivation est un phénomène complexe. Il semblait donc utile, dans ce dossier, de s'intéresser aux théories de la motivation afin de tenter d'identifier les leviers dont dispose la direction des ressources humaines pour développer et maintenir la motivation du personnel.

a. Les différentes théories de la motivation

i. La hiérarchie des besoins de MASLOW

La théorie des besoins d'Abraham MASLOW (1970) est l'une des plus célèbres. Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide. Maslow pense que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins, l'homme est donc instinctif, biologique et fondamental. Il classe les besoins de l'homme en différentes catégories et a établi une hiérarchie présentée sous une forme pyramidale.

Cinq groupes de besoins sont distingués :

- les besoins physiologiques (nourriture, toit, air etc.) ;
- les besoins de sécurité (protection et stabilité, se prémunir contre la douleur et la menace) ;
- les besoins d'appartenance (besoins de camaraderie ou d'amour, besoins d'être admis par un groupe) ;
- les besoins d'estime (sentiment d'épanouissement de sa propre valeur, d'être estimé ou respecté par les autres);
- les besoins d'accomplissement (de devenir tout ce qu'on est capable d'être).

Un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents de besoins sont satisfaits.

Cette théorie a été remise en cause par plusieurs recherches empiriques, à cause de la rigidité de la hiérarchie. En effet, dans la pratique, on constate qu'un individu peut chercher à satisfaire deux types de besoins à la fois, ou à satisfaire un besoin qui n'est pas immédiatement supérieur au besoin précédent dans la hiérarchie.

ii. La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg (1971)

La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg, fondée sur deux catégories de facteurs de besoins.

Elle est l'une des théories de la motivation les plus en vogue dans le monde des affaires. Herzberg a développé sa théorie après avoir mené des entretiens avec des centaines de comptables, d'ingénieurs et autres cadres. Elles donnent des points d'appui supplémentaires lorsqu'on cherche à comprendre le rôle de la motivation dans les organisations. Les recherches conduites par Herzberg l'ont amené à faire rentrer les différents besoins des individus dans deux catégories : les « facteurs moteurs » qui sont des facteurs intrinsèques aux individus et les « facteurs d'hygiène » qui sont des facteurs extrinsèques aux individus.

- Les « ***facteurs moteurs*** » désignent les facteurs liés au contenu même du travail, l'intérêt du contenu, la satisfaction qu'il y a à réaliser le travail, le développement personnel. Ces éléments augmentent la satisfaction ;
- Les « ***facteurs d'hygiène*** » désignent les facteurs liés à l'environnement du travail : les conditions de travail, le salaire; « ces éléments éliminent l'insatisfaction professionnelle sans nécessairement accroître la satisfaction ».

Les recherches d'Herzberg suscitèrent des propositions d'enrichissement du travail comme la définition de tâches stimulantes ou l'augmentation de l'autonomie des employés.

iii. La théorie X/Y de McGregor (1960)

Cette théorie, concerne la manière dont les managers gèrent leur personnel. On distingue deux attitudes principales :

- la théorie X renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé n'aimerait pas travailler, se montrerait paresseux, esquiverait les responsabilisations et serait performant uniquement sous la contrainte. Selon cette théorie, le personnel est passif d'où il est nécessaire d'exercer un contrôle (théorie la plus répandue). Ce cas exige des dispositifs exigeants pour le manager et coûteux pour l'Entreprise.
- la théorie Y renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé se montrerait créatif, chercherait à prendre des responsabilités et serait capable de s'autodiscipliner. Il est donc important de concilier les besoins du personnel et la performance de l'Entreprise. Importance de considérer le personnel comme actif et de privilégier l'auto-direction. C'est souhaitable pour une Organisation. Dans la réalité il est difficile de retrouver séparément ces deux groupes d'employés.

iv. La théorie de la motivation par l'accomplissement de David Mc CLELLAND (1961)

Mc CLELLAND identifie trois (3) besoins à savoir :

- le besoin d'accomplissement ;
- le besoin d'appartenance ;
- le besoin de pouvoir.

Est considérée comme besoin d'accomplissement, cette disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à tendre vers la réussite et le dépassement dans des situations ou le rendement peut être évalué en fonction de certains standards d'excellence. Quant au besoin de pouvoir, il se définit comme le désire d'influencer les autres, d'exercer un impact sur les gens et les événements.

En fin, le besoin d'affiliation ou d'appartenance est le désire d'établir, de maintenir ou rétablir une relation affective positive avec un autre besoin.

v. La théorie de SRP d'ADELFER (1969)

ADELFER identifie trois (3) besoins à savoir :

- **S** = Subsistance (besoin matériel et besoin de sécurité) ;
- **R** = Relation (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes qui ont une importance pour soi-même, famille, amis…) ;
- **P** = Progression (besoin de se développer et d'utiliser ses compétences).

Les besoins de subsistance sont en fait les besoins matériels. Ils sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le logis, le salaire. Les avantages sociaux et les conditions de travail.

Les besoins de relation se rapportent au désire d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis etc.

Les besoins de progression sont les besoins qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement à sa propre façon en apportant une contribution créatrice et productive à son travail.

b. Les facteurs de motivation du personnel

La motivation est ce qui incite un employé ou un groupe d'employés, ayant des besoins et des aspirations distinctes, à travailler en vue d'atteindre les buts de l'organisation avec plus de satisfaction.

La motivation des salariés étant un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel, de nombreux auteurs ont essayé de cerner les facteurs de motivations qui pouvaient la favoriser.

i. L'analyse de Taylor

Taylor est l'un des premiers à analyser les rapports entre l'homme et son travail. Son analyse se base sur le postulat que "l'homme est un être rationnel" dont le but est d'avoir un salaire pour satisfaire ses besoins. Pour lui, c'est essentiellement la motivation économique qui pousse l'employé à travailler. Taylor préconise une organisation du travail autour de "la carotte et du bâton". La carotte pour récompenser,

par exemple par des primes, les efforts des salariés. Le bâton pour punir, à l'aide de retraits sur salaire, le manque d'investissement au travail.

ii. L'analyse de Mayo

Mayo réagit contre la conception rationnelle de Taylor qui oublie la dimension humaine du travailleur. Il conclut que le personnel a des besoins et des motivations qui ne sont pas uniquement économiques. Mayo assure que le rendement augmente quand ces dernières sont satisfaites. Il préconise une organisation du travail soucieuse de ces besoins et permettant aux travailleurs de nouer des relations personnelles et des groupes, de façon à les motiver et à les rendre plus productifs.

c. Les techniques de motivation

L'organisation doit mettre en place des techniques de motivation financières qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel. Elle doit les compléter, par des motivations non financières, pour prendre en compte les autres aspirations du personnel.

i. Les mesures de motivation financières

La rémunération est le premier facteur de motivation. C'est elle en effet qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

ii. Les mesures de motivation financières

- ✓ **Motiver en créant un sentiment d'appartenance**

Les motivations non financières peuvent viser à créer un sentiment d'appartenance, à renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe. Elles peuvent concerner l'organisation d'activités collectives. Il peut s'agir aussi de promouvoir des relations affectives.

- ✓ **Motiver par une bonne gestion de carrière**

Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

- ✓ **Motiver par le dialogue social**

Dans une organisation, les tensions sont inévitables. Elles peuvent être dues à des suppressions d'emplois, aux rémunérations, aux conditions de travail... Toutefois, en mettant tout en œuvre pour limiter les conflits et faciliter le dialogue, l'organisation améliore le climat social. Le personnel aura le sentiment d'être davantage pris en compte, estimé, de pouvoir se réaliser plus sereinement dans son travail. La motivation du personnel sera améliorée.

d. Facteur de Motivation et Performance

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement économique de plus en plus exigeant. Elles ont besoin de progresser et de prospérer. On observe ainsi une rude bataille à leur niveau. Le consommateur même se fait de plus en plus exigeant. Les nouvelles technologies se multiplient et les marchés financiers extrêmement sensibles. Et bien d'autres choses viennent interférer avec la vie de l'entreprise. Tout cela accentue le besoin de comparaison des entreprises entre elles.

La performance reste une notion fondamentale sur laquelle les entreprises doivent se concentrer pour devenir maître de leur marché.

La bonne gestion des ressources humaines revient donc incontournable. Sa finalité étant de s'assurer de l'efficacité globale de l'organisation à travers celle de son personnel. Il faudrait en amont une acquisition, une mobilisation des ressources humaines en qualité et en quantité suffisante. Au départ, cette acquisition se résume au recrutement à partir de l'analyse des besoins, et de la définition des postes. Cette définition de poste appelle à une analyse minutieuse des tâches ou activités à exécuter afin de définir le meilleur profil possible, lequel est intimement lié à la

compétence de l'agent recherché : « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ». La démarche Compétence est considérée, depuis les années 80, comme un des axes majeurs de développement des politiques de ressources humaines. La motivation et la performance sont deux éléments essentiels dans la gestion des ressources humaines. En gestion des compétences professionnelles, de nombreuses approches ont été développées. Certaines, mises en œuvre, ont été adoptées et d'autres abandonnées. Les retours d'expériences semblent suffisants pour amorcer un bilan des meilleurs partis.

1. Concept de satisfaction au travail

Le concept de satisfaction au travail a été élaboré à partir des études de Hawthorne à la fin des années 1920 et au début des années 1930 par Elton Mayo à l'usine de Hawthorne, le Western Electric Company de Chicago. Le résultat a été que les émotions des employés peuvent influencer leurs comportements au travail. Les relations sociales et les facteurs psychologiques sont les principales causes de la satisfaction au travail et la productivité des employés (Robbins, 2002). Basé sur une comparaison entre revue de la littérature dans la satisfaction au travail, de nombreux chercheurs définissent la satisfaction au travail. La satisfaction au travail est « une réaction affective et émotionnelle à différentes facettes d'un travail. Selon Locke (1976), la satisfaction au travail se définit comme un « état émotionnel positif résultant de l'évaluation du travail ou d'expériences de travail ». Pour Spector (1997), elle constitue le résultat de ce que les gens ressentent face à leur emploi ou différents aspects de celui-ci. Elle est principalement étudiée sous forme de construit global ou par l'entremise de facteurs ou d'antécédents qui l'influencent (Price, 2001). Hoppock (1935) dit que la satisfaction au travail est une combinaison de circonstances psychologiques, physiologiques et environnementales qui amènent une personne véridique de dire :« Je suis satisfait de mon travail ».

Pour obtenir la compréhension profonde des employés, les caractéristiques des emplois et leur relation avec la question de la satisfaction au travail diverses théories ont été formulées. Ces théories visent à élaborer des cadres de recherche appropriées pour d'autres études sur ce concept.

Partant de ces différentes définitions, nous pouvons les résumer en disant que la satisfaction au travail est un sentiment général d'un individu à propos de son emploi ou de sa carrière ou en termes de facettes spécifiques de l'emploi ou de sa carrière (par exemple, la rémunération, l'autonomie, les collègues, etc.) ou à des résultats spécifiques (par exemple la productivité).

a. Théories de la satisfaction au travail

Il existe de nombreuses théories qui tentent d'expliquer la satisfaction au travail, mais deux cadres conceptuels semblent être plus importants dans la littérature. Ces cadres sont entre autres les théories de contenu et les théories de processus. Dans les sections suivantes, les principales théories et théoriciens de chaque cadre sont examinées afin de clarifier la pertinence et la direction de chacun d'eux à l'étude.

iii. Théories de contenu

Basé sur la théorie de contenu, la satisfaction au travail est gagnée quand un employé se sent que son travail lui donne le sens de la croissance et la réalisation de soi. La discussion de ces deux facteurs relie directement à Maslow avec la hiérarchisation des besoins. Les théories de contenu supposent que tous les employés de l'organisation ont ensemble les mêmes besoins de prédire les caractéristiques qui doivent être présentes dans le travail. Ces théories mettent l'accent sur les facteurs et les besoins qui encouragent et inspirent le comportement ainsi que la performance (**Nel et al, 2004**).

iv. Théories de processus

Dans les théories de processus, la satisfaction au travail est expliquée par la mesure dans laquelle pour un individu, les attentes et les valeurs sont réunies dans un travail **(Gruneberg, 1979).**

b. Importance de la satisfaction au travail

Étudiée par plusieurs disciplines telles que la psychologie, la sociologie, l'économie et les sciences de la gestion, la satisfaction au travail est un sujet souvent étudié dans le travail et littérature organisationnelle. Ceci est principalement dû au fait que de nombreux experts estiment que les tendances de la satisfaction au travail peuvent influer sur le comportement du marché du travail et peut influencer la

productivité au travail, l'effort du travail, l'absentéisme des employés, etc. En outre, la satisfaction au travail est considérée comme un bon prédicteur du bien-être global de la personne **(Diaz-Serrano et Cabral Vieira, 2005),** ainsi qu'un bon indicateur des intentions ou des décisions des employés de quitter un emploi **(Gazioglu et Tansel, 2002).**

Au-delà de la littérature et des études de recherche, la satisfaction au travail est aussi importante dans la vie quotidienne. Les organisations ont des effets significatifs sur les personnes qui travaillent pour elles et certains de ces effets se reflètent dans la façon dont les gens pensent de leur travail **(Spector, 1997**). Cela rend la satisfaction au travail une question d'importance considérable tant pour les employeurs que pour les employés. Comme de nombreuses études le suggèrent, les employeurs bénéficient des employés satisfaits car ils sont plus susceptibles de tirer profit de rotation du personnel et une productivité plus élevée si leurs employés subissent un niveau élevé de satisfaction au travail. Cependant, les employés doivent aussi « être heureux dans leur travail, compte tenu de la quantité de temps qu'ils ont à consacrer à ce travail tout au long de leur vie professionnelle **» (Nguyen, Taylor et Bradley, 2003a).**

De plus, des mesures de qualité de l'emploi semblent être utiles pour prévoir le comportement futur du marché du travail. Les décisions des travailleurs quant à savoir si ou non de travailler, ce genre de travail d'accepter ou de rester, et à quel point le travail sont tous susceptibles de dépendre en partie de l'évaluation subjective de leur travail de l'ouvrier, en d'autres termes sur leur satisfaction au travail (Clark, 1998).

c. Mesures de la satisfaction au travail

La mesure de l'attitude (y compris au travail) a occupé une grande place en psychologie. Pour permettre cette mesure, les psychologues ont développé des outils, les échelles d'attitudes, outils qui sont standardisés dont on connaît la fidélité et la validité.

En ce qui concerne la mesure de la satisfaction, on peut ranger en deux grandes catégories les outils de mesure : 1) les mesures de satisfaction à facettes : ce sont des outils qui mesurent différents aspects de la satisfaction, par exemple, la satisfaction avec le salaire, avec les collègues, etc. Dans ce qui suit, il est présenté deux des plus connues : le Job Descriptive Index et le Minnesota Satisfaction Scale. 2) les mesures

de satisfaction globale qui s'intéressent au niveau global de satisfaction indépendamment des différents éléments du travail.

v. Le Job Descriptive Index.

Il mesure 5 aspects de la satisfaction : le salaire, le travail, les opportunités de promotion, la supervision et les collègues. Il a été développé dans les années 60 par Smith, Kendall et Hulin, (1969) et a été récemment révisé par Balzer (1990).

Il se présente de la manière suivante : succession de descriptions brèves des différentes facettes et des phrases ou noms sur lesquels les personnes doivent évaluer la facette :

« Pensez au travail que vous effectuez en ce moment. Comment est-il la plupart du temps ? Dans l'espace face à chaque mot écrivez O pour oui si ce mot décrit bien votre travail, N pour non, ? si vous ne pouvez pas vous décider :

- routine
- satisfaisant
- bon

Autre exemple : « ma paye actuelle » :

- c'est un salaire qui correspond à des dépenses normales
- insuffisant
- moins que je ne mérite

La critique la plus importante faite à l'encontre de cette échelle est qu'elle ne tient pas compte de suffisamment de facettes.

- **Le Minnesota Satisfaction Questionnaire.** (Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967)

Il comporte 20 facettes. Il existe une version courte (20 items) et une version longue (100 items). Chaque item présente une courte phrase à propos d'un aspect spécifique du travail. Chaque item (la chance de travailler seul dans ce travail, ma paye et la quantité de travail que je dois faire, etc.) doit être noté sur une échelle composée des évaluations suivantes : très insatisfait, insatisfait, neutre, satisfait, très satisfait. Le MSQ a souvent été critiqué car il contenait trop de facettes, certaines de celles-ci étant trop redondantes.

❖ **Job in General Scale (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, Paul, 1989)**

Il s'agit d'un ensemble d'items portant uniquement sur la satisfaction vis à vis du travail en général. C'est un très bon prédicteur et on peut l'utiliser pour effectuer des comparaisons entre différents emplois et aussi entre différentes entreprises mais il ne permet pas de donner d'infos sur des aspects spécifiques du travail.

A. Travaux empiriques

1. Motivation du personnel

Nous ne sommes pas les premiers à aborder la thématique relative à la gestion des ressources humaines, car nos prédécesseurs y ont déjà réfléchi. C'est le cas de :

MURHULA C. (2011) « Analyse des facteurs influençant la motivation du personnel dans une société étatique » a montré que dans beaucoup de sociétés ou institutions, l'impunité règne et il n'y a pas de contrôles et suivis dans la gestion des ressources humaines parce qu'on paie mal son personnel et il n'y a pas parfois de motivation, les agents vivent avec le système d'antivaleurs à outrance tel que ; « débrouillez-vous, sauve qui peut ! Article 15... ». On a mal à contrôler et à coordonner de telles organisations.

Il poursuit en montrant que si nos sociétés ne prennent pas garde aujourd'hui à bien coordonner tous les facteurs de motivation du personnel, on aura plus d'antivaleurs que des gens sérieux qui mettront leurs mains à la pâte pour le développement de la nation, au lieu d'être parmi les pays en voie de développement, on risquera d'être parmi les pays en voie de disparition sur la scène mondiale pour ne pas répondre au rendez-vous de la haute technologie et de la mondialisation.

Il exhorte les dirigeants à savoir que c'est en coordonnant tous les facteurs de motivation que les parents auront un mot à dire sur l'éducation de leurs enfants et on aura sauvé une famille, car dit-on « ventre creux n'a point d'oreilles », et ils doivent savoir que la rémunération n'est pas ni la seule ni la principale source de motivation qui peut amener à la satisfaction du personnel. Il faut détecter d'autres facteurs et les mettre en place pour l'avancement et l'épanouissement de la société.

Pour sa part Turchi Ourdia (2012) dans son ouvrage « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », montre que la motivation est beaucoup plus individuelle (elle est au niveau de l'individu), elle se construit sur des intériorisations, sur des représentations, elle est donc une affaire individuelle. Le processus de la motivation au travail constitue un ensemble complexe qui met en jeu beaucoup d'éléments. Il y a lieu de souligner le fait que la vraie motivation est intérieure, elle consiste en un foyer d'énergie psychique entretenue au cœur même d'individu. Au-delà de la satisfaction de ses besoins, l'homme se trouve accrocher sur ses désirs (désire de puissance, désir d'accomplissement,). Le passage de la notion de besoins à la notion de désir fondamental, permet de passer de la motivation extrinsèque (instrumentale) à la motivation intrinsèque. Cette dernière est la plus difficile à déclencher car elle met en jeu toute une série de facteurs. Cette dernière est la plus difficile à déclencher car elle met en jeu toute une série de facteurs c'est la raison pour laquelle tout manager doit être en mesure de bien analyser la situation à laquelle il est confronté afin de déterminer avec précision les leviers d'action qu'il peut utiliser pour obtenir les modifications de comportement qu'il attend de ses collaborateurs. Donc l'efficacité de l'action passe par une animation et une mise en mouvement des hommes et des femmes pour tenter de faire coïncider les finalités de l'organisation et les aspirations collectives et individuelles.

Pour Levy Leboyer (1998) dans l'ouvrage « la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies », Il existe d'autres modalités que l'intéressement sous sa forme la plus classique. Elles se situent dans le contexte de l'évolution actuelle qui réclame plus une justice procédurale que distributive. La justice procédurale peut récompenser l'innovation et la volonté de multiplier ses compétences afin de se rendre plus utile à l'entreprise. C'est le cas des récompenses à l'acquisition de compétences. Il s'agit d'indexer une partie du salaire sur l'acquisition de nouvelles compétences concrétisées par des modules de formation concernant des compétences importantes pour l'entreprise. L'introduction de ce type de récompenses ne peut se concevoir sans une politique de gestion des ressources humaines qui met l'accent sur les compétences et la flexibilité, plutôt que sur le statut atteint et l'ancienneté. Il est également souhaitable

qu'elle soit accompagnée par une politique de rotation rapide des fonctions, et il est plus facile de la développer dans un contexte de technologie avancée. Les politiques d'intéressement ne sont pas des stratégies isolées de l'ensemble de la gestion des ressources humaines. Elles peuvent servir à renforcer la culture de l'organisation dans la mesure où elles définissent clairement les comportements qui doivent être encouragés. La motivation est le cœur de l'humain. C'est ce qui le pousse aux accomplissements, au dépassement. Sans motivation, la performance diminue, les employés quittent, le taux d'absentéisme augmente, les clients sont insatisfaits et les actionnaires aussi. Par contre, des employés motivés vont permettre à l'entreprise d'atteindre des sommets sans précédents. Face à ces constats, on va essayer d'expliquer et de définir l'ensemble des facteurs qui peuvent contribuer à motiver le personnel au sein d'une entreprise, ou les outils de la GRH développés (climat social, rémunération équitable, formation continue adaptée, bonne information et communication…) qui impliquent la motivation des salariés et qui dit motivation dit réussite et tant de performance

Pour Denjean M (2006) dans son ouvrage « la motivation », Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation car entre l'antiquité et le 20ème siècle il n'a pas vraiment été étudié. Mais, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne se déroule pas toujours d'une façon directe.

Au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal, lui donne la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaiter, ce qui pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent c'est l'ère du passage à l'époque moderne.

Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse de fait que ce dernier doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs

qui la régissent. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20ème siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante : « la motivation correspondait à la justification d'un acte et l'exposé d'une décision ». Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois « Objet de recherche ». Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'église, les partis politiques.

Au début du 20èmesiècle, avec le taylorisme, puis le fordisme, les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques. Pendant les trente glorieuses, les travailleurs sont devenus de marchandises comme les autres. Ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui, se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissaient leur travail, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaires.

2. Satisfaction au travail

Saleem et al. (2013) avaient mené une étude dans laquelle ils voulaient identifier les facteurs qui influent sur la satisfaction au travail des employés de l'industrie bancaire à Bahawalpur et analyser l'impact de recrutement et de la sélection des procédures, de la politique et de la stratégie organisationnelle, de la nature du travail, du stress au travail, de la personnalité et de la communication sur la satisfaction au travail des employés de l'industrie bancaire. Aux fins de la collecte des données, un questionnaire sur l'échelle de Likert à 4 points a été élaboré et distribué personnellement aux employés de banques. Les résultats indiquent que le stress au travail, la communication et la personnalité ont un impact significatif mais faible sur la satisfaction au travail et que les procédures de recrutement et de sélection, la politique et la stratégie et de la nature du travail de l'organisation ont un impact significatif et fort sur la satisfaction au travail des employés.

Les résultats de cette étude sont en accord avec Abu Elanain (2009) et Abdulla et al. (2011) qui ont identifié les communications et le stress au travail comme un déterminant important de la satisfaction au travail et trouve faible impact sur la satisfaction au travail, mais a trouvé un fort impact de la politique de l'organisation et stratégie et la nature des travaux sur la satisfaction au travail. Les résultats de cette étude est également compatible avec l'étude de Hansia (2009) qui a conclu que la majorité des gens ou des employés d'accord que le type de personnalité convient le travail qu'ils font, et avoir la possibilité de faire ce qu'ils font le mieux et ils sont également optimistes sur leur vie personnelle et professionnelle (Hansia, 2009). Hansia (2009) démontrent en outre que la politique équitable de recrutement et de sélection conduit à la satisfaction des employés au travail.

Shamima (2006) quant à lui a mené une étude pour analyser la satisfaction au travail chez les enseignants de sexe féminin dans les écoles primaires au Bangladesh. Deux questions de recherche ont été posées pour identifier le niveau de satisfaction au travail des enseignants. L'objectif premier de cette étude était de trouver le niveau de la perception de la « satisfaction au travail » au niveau des enseignantes et d'identifier les facteurs qui influent sur la satisfaction au travail des enseignantes. Pour atteindre ces objectifs cinquante-sept enseignantes de sept écoles primaires publiques fonctionnant dans les zones urbaines et rurales ont été sélectionnés. Parmi les enseignants sélectionnés vingt-cinq sont des hommes et trente-deux sont enseignantes. La théorie de Fredrick Herzberg de motivation, la distance du pouvoir et de la théorie masculinité-féminité de Hofstede, l'emploi du modèle de satisfaction des enseignants par Linda Evans ont été choisis pour analyser les données ainsi que des variables. L'étude empirique a trouvé des facteurs qui influent sur la satisfaction au travail des enseignants de sexe masculin et de sexe féminin. Les facteurs sont le salaire, la qualification universitaire, les perspectives de carrière, la supervision, la gestion, l'environnement de travail, la culture, etc. Il se trouve que les deux enseignants (hommes et femmes) ne sont pas satisfaits, mais la section féminine est plus insatisfaite que ceux des enseignants de sexe masculin.

Arun et Pradeep (2013), pour leur part, dans leur étude avaient montré que le secteur pharmaceutique joue un rôle important dans l'orientation du développement

économique d'un pays. Leur étude tentait d'évaluer la satisfaction au travail des employés de différentes entreprises pharmaceutiques de la zone industrielle Bhagwanpur. Il met l'accent sur l'importance relative des facteurs de satisfaction au travail et leurs impacts sur la satisfaction au travail des employés. Sur la base des résultats, ils peuvent conclure que les gestionnaires doivent faire attention à l''état de marche des salariés, qui comprend l'environnement de travail et les heures de travail des employés. Il est également important d'avoir un traitement équitable avec les employés afin que tous se sentent motivés et impartiaux dans le comportement du gestionnaire. La satisfaction au travail des employés dans le secteur pharmaceutique est au niveau positif. La nature des activités de l'entreprise, la culture du travail et le niveau de satisfaction au travail ont considérablement évolué pour les sociétés pharmaceutiques.

Sadeghet Azadeh (2012) avaient mené une étude qui avait pour objectif de déterminer le niveau de la satisfaction au travail des employés et étudier l'effet du sexe sur la satisfaction au travail des employés. Les facteurs importants qui ont un impact sur la satisfaction au travail sont la surveillance, les relations avec les collègues, la rémunération, la nature du travail et les possibilités de promotion. Les données de cette étude ont été recueillies auprès des employés de trois compagnies aériennes privées en Iran. Analyses factorielle et descriptive effectuées pour déterminer le niveau de satisfaction au travail des employés. Les résultats suggèrent que les employés sont modérément satisfaits de leur emploi et il n'y a pas de différence significative entre les hommes et la satisfaction au travail des employés de sexe féminin.

Paragraphe 2 : Méthodologie de la recherche

Il s'agit, ici d'un ensemble concerté d'opérations mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs, un corps de principe qui préside à toutes recherches organisées, un ensemble de normes permettant de sélectionner et de coordonner les techniques. La méthodologie constitue de façon plus ou moins précise un plan de travail en fonction d'un but.

A. Les méthodes de collecte des données

Cette étude consiste à prendre les avis d'un certain nombre de personnes qui s'occupent de la gestion administrative et financière de la DGI. Cette étude se fera par le biais des observations et des entretiens.

a. La revue documentaire

La recherche documentaire a été déterminante dans la conduite de ce travail de recherche. Elle a permis : de rédiger la problématique et la revue de littérature ainsi que des questionnaires ; de mieux appréhender les concepts fondamentaux en matière de gestion de la ressource humaine et des critères de motivation de l'homme au travail.

Mais l'étude documentaire ne saurait se limiter uniquement à la revue des documents internes de la DGI. C'est pour cette raison que l'utilisation des documents externes a été un outil d'une grande utilité dans ce travail de recherche.

b. L'observation

Elle a une grande importance dans la collecte des données dans la mesure où elle nous a permis de confronter la théorie à la pratique et de constater l'application ou non des caractéristiques de travail énumérées dans le guide d'entretien. De plus, elle a permis de voir comment les dossiers courants relatifs au personnel sont gérés et de contempler le climat social surtout.

c. Entretien

Les différents entretiens nous ont permis de recueillir des informations complémentaires pouvant nous permettre de mieux comprendre les causes réelles à la base des problèmes spécifiques de notre problématique. Le guide d'entretien ayant servi à cet effet se trouve en annexe1.

d. Population d'étude et échantillonnage

Cette étude s'insère dans une perspective de recherche d'action qui voudrait qu'on analyse les problèmes liés à la gestion du personnel de la DGI. Il s'agit donc d'une

méthodologie d'étude de cas qui nous oblige à ramener notre population mère à l'effectif du personnel de la Direction Générale des Impôts.

La DGI a un effectif de 1462 agents répartis sur toute l'étendue du Bénin. Ne pouvant pas entrer en contact avec tout ce monde vous avons retenu spécifiquement le personnel de Cotonou. Nous avions constitué un échantillon de 200 agents représentant 14 % de la population mère ciblée, auquel un questionnaire a été adressé.

B. Outils d'analyse et conditions de vérification des hypothèses

1. Traitement des données

Au cours de nos enquêtes, les questions posées nous ont permis de recenser les informations susceptibles de nous imprégner des raisons qui pourraient expliquer :

- l'application non optimale de procédures de gestion du personnel
- la démotivation du personnel.

Les différentes opinions et réflexions qui se dégagent des réponses données par les personnels rencontrés seront traitées manuellement. Ces données sont qualitatives.

Les résultats de notre enquête seront présentés par la méthode de tri à plat, compte tenu de son caractère qualitatif.

2. Conditions de validation des hypothèses

A ce niveau, il s'agit de décrire le contexte de validation des hypothèses de recherche qui apparaît donc comme un creuset fixant les conditions de confirmation ou d'infirmation des hypothèses. Ainsi, nous utiliserons à la fois des variables qualitatives et des variables quantitatives.

Hypothèse 1

En ce qui concerne la première hypothèse, elle a été testée auprès d'un échantillon de personnel. Cette démarche a permis d'obtenir des informations sur la gestion du Personnel. Ainsi donc, l'analyse des données est réalisée sur la base d'un échantillon de deux cent (200) agent pris dans une population mère de mille quatre cent soixante-deux (1462) agent de la DGI. L'échantillon est composé des anciens (20

et plus ancienneté) des moins jeunes (5 à 20 ans d'ancienneté) et des jeunes (0 à 5 années d'ancienneté) et en fonction de leur statut (cadre et non cadre). La méthodologie utilisée repose sur une échelle d'attitude de type **« Lickert » composé** de plusieurs items sur lesquels chaque client se positionne sur une échelle. Chaque client peut obtenir une note allant de 1 à 5. L'hypothèse sera confirmée si la note moyenne obtenue pour les items est inférieure ou égale à **trois**.

Hypothèse 2

Pour la vérification de cette hypothèse qui stipule que la démotivation du personnel de la DGI est liée aux mauvaises conditions de travail, à la rareté des avantagés sociaux et le déséquilibre entre le salaire et le travail. L'élément d'appréciation des informations est l'importance accordée et la fréquence significative des unités d'analyse relatives aux variables « mauvaises conditions de travail, la rareté des avantagés sociaux et le déséquilibre entre le salaire et le travail ». Elle sera appréciée à partir de l'analyse du contenu du questionnaire élaboré avec un seuil de plus que 55% de la ligne de pertinence.

CHAPITRE 3 :

GESTION DU PERSONNEL A LA DGI : Analyse et Approches de solutions

Dans le cadre de ce chapitre, nous présenterons et analyserons les données recueillies au cours de notre recherche et qui sont susceptibles de nous aider à atteindre les objectifs sus mentionnés afin de mieux tester les hypothèses.

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES DE LA RECHERCHE

Les résultats de notre questionnaire devant servir à la vérification de nos hypothèses émises multiples et variés, nous présentons ces résultats et essayons d'apporter une appréciation.

Paragraphe 1 : Collecte des données et présentation des résultats de l'enquête

Ce paragraphe est consacré à la réalisation de l'enquête mais aussi à la présentation des résultats issus de cette enquête.

A- Préparation et réalisation de l'enquête

1. Préparation de l'enquête

Cet exercice fait suite à celui que nous avions effectué au niveau de la dimension empirique. De ce fait, rappelons que la mobilisation des données se fera autour de l'échantillon de la population mère composée de cent vingt des agents de la DGI.

2. Mobilisation des données

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possible pour la collecte des informations dont on a besoin. Un questionnaire a été élaboré pour avoir les informations nécessaires auprès des agents et des personnes ressources approchées. Nous avons donc recueilli leurs points de vue sur la procédure de gestion des sinistres de recours, ce qui nous a permis d'avoir les résultats consignés dans les tableaux présentés ci-après. Néanmoins, notre enquête n'a pas été sans difficultés.

B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête

1. Présentation des résultats

a. Gestion du personnel

Le dépouillement des résultats issus du questionnaire adressé aux agents est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5: récapitulatif des réponses

Notes / Items	1	2	3	4	5	Moyenne
1- Politique de rémunération	20	80	70	20	10	**2,10**
2- Gestion des carrières	35	40	75	45	5	**2,47**
3- Formation	15	20	80	60	25	**2,05**
4- l'implication du personnel	60	35	55	40	10	**2,03**
5- Politique de recrutement	50	75	40	30	5	**2,075**

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des résultats d'enquêtes.

De l'analyse de ce tableau, il ressort que la note moyenne de satisfaction du personnel par rapport à la politique de rémunération 2,10. Remarquons aussi qu'à cette même question 85 % des agents affirment ne pas être, au moins ou moyennement satisfaits.

Pour ce qui concerne l'appréciation de la gestion des carrières à la DGI », nous avons obtenu une note moyenne de 2,47. Le personnel de DGI n'est pas aussi satisfait de la gestion qui est faite de leur carrière.

A la question de savoir comment est-ce que les agents apprécient les plans de formation, nous avons obtenu une note moyenne inférieur à 3 et qui est de 2.05. De plus nous constatons que, seulement 43 % des agents pensent que les formations leurs sont bénéfiques.

Pour ce qui est de l'implication du personnel dans la gestion, », seulement 25 % des agents ont obtenu une note supérieure à 3 ; la moyenne est de 2,03. Dans son ensemble le personnel reproche à sa direction de ne pas les impliqués dans la gestion courante de la DGI.

Enfin, dans sa majorité le personnel pense que 80% des agents estiment que la politique de rémunération de la DGI ne correspond pas à leur idéal. Ils estiment que les salaires ne sont pas en adéquation avec le travail fourni chaque jour. La note moyenne obtenue pour cet item est de 2.08.

b. Les facteurs de démotivation du personnel

Nous avons regroupé les résultats par groupes que nous avons codés. La codification des unités d'analyse des données quantitatives selon la méthode suggérée par Huberman et Miles (1991) porte ici essentiellement sur les groupes de mots ou phrases énumérés dans le questionnaire.

Les grandes catégories retenues se présentent comme suit :

Tableau 6 : Grandes facettes de la démotivation et de la motivation organisationnelle

Codes	Catégories
1	Démotivation : liée aux mauvaises conditions de travail
2	Démotivation : liée au déséquilibre du salaire
3	Démotivation : liée à la rareté des avantages sociaux
4	Facteurs de motivation

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'analyse

Le découpage du texte en unités d'analyse est basé sur des phrases significatives que nous avons reliées à chacun des items de chaque catégorie.

Les découpages du texte et leur codage par rapport aux trois facettes de démotivation et aux facteurs de motivation sont résumés successivement dans les tableaux qui suivent.

Tableau 7: Unités d'analyse liées à la démotivation1

Codes	Facteurs de démotivation liés mauvaises conditions de travail
1-1	Insuffisance et mauvais état des matériels de bureau
1-2	Manque de personnel
1-3	Mauvais aménagement des locaux
1-4	Manque d'équipement de protection individuelle
1-5	Insuffisance d'une bonne condition d'hygiène

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'analyse

Tableau 8: Unités d'analyse liées à la démotivation 2

Codes	Facteurs de démotivation liée au déséquilibre du salaire
2-1	Le salaire n'est pas équivalent au travail
2-2	Le salaire est bien proportionnel au travail
2-3	Le salaire ne favorise pas la satisfaction de mon équilibre vie personnelle et professionnelle
2-4	Irrégularité des salaires

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'analyse

Tableau 9: Unités d'analyse liées à la démotivation 3

Codes	Facteurs de démotivation liée à la rareté des avantages sociaux
3-1	Absence d'une prime liée à la performance
3-2	Rareté d'une prime liée à l'effort, la manière de servir
3-3	Retard dans le payement des frais de missions
3-4	Absence totale d'une indemnité
3-5	Absence d'une prime liée au développement des compétences

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'analyse

Nous présentons et analysons ici les résultats de nos enquêtes.

Tableau 10: résultats de la démotivation 1

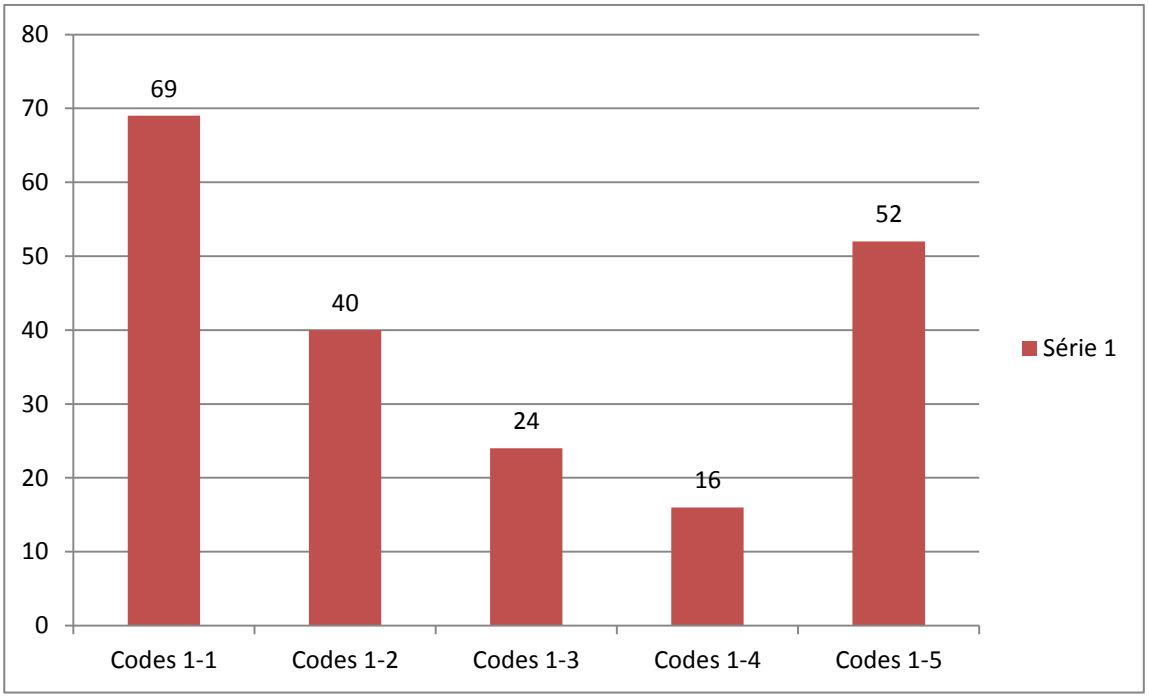
Codes	Nombres de répondants	Fréquence
1-1	29	69%
1-2	17	40%
1-3	10	24%
1-4	07	16%
1-5	22	52%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'analyse

Le tableau 10 montre des fréquences favorables aux items relatifs aux mauvaises conditions de travail varie de 16% à 69% avec une moyenne de 40,5. Il ressort de ce tableau que 69% des agents sont mécontent de l'insuffisance et mauvais état des

matériels de bureau et 52% du personnel ne sont pas d'accord de l'insuffisance d'une bonne condition d'hygiène. Pour une facilitation de lecture et de synthèse des informations les plus pertinentes que nous tirons des facteurs de démotivation 1, nous proposons le diagramme schéma 2) suivant.

Graphique 1: Graphique retraçant les facteurs de la démotivation 1



Il ressort de ce graphique que les unités d'analyses 1-1 et 1-5 ont plus de 50% de la fréquence des répondants chacune.

Tableau 11: Résultats de la démotivation 2

Codes	Nombres de répondants	Pourcentages
2-1	35	83%
2-2	06	14%
2-3	22	52%
2-4	0	O%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'analyse

Ce tableau montre que l'unité d'analyse 2-1 domine les autres ainsi que l'unité d'analyse 2-3 avec les taux respectifs de 83% et 52% de la fréquence totale des unités

d'analyse. La majorité des agents se sont déclarés par rapport au non équivalence entre le salaire et le travail effectué ainsi au non satisfaction de l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle. Ces deux unités sont les plus importantes à retenir à ce niveau. Le résumé des informations les plus pertinentes que nous tirons des facteurs de démotivation 2 sont illustré dans le schéma 3 que suit :

Graphique 2:Graphique retraçant les facteurs de démotivation 2



Il ressort de ce graphique que les unités d'analyses 2-1 et 2-3 ont plus de 50% de la fréquence des répondants chacune

Tableau 12: Résultats de la démotivation 3

Codes	Nombres de répondants	POURCENTAGES
3-1	12	26%
3-2	22	52%
3-3	33	76%
3-4	19	45%
3-5	06	14%

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'analyse

Ce tableau montre que les unités d'analyses 3-2 et 3-3 ont des taux de fréquences plus élevés que pour les autres. Les agents se sont déclarés par rapport au retard dans le payement des frais de mission, et à la rareté d'une prime liée à l'effort, la manière de servir.

2. Analyse des résultats

Le Service des Ressources Humaines est chargé de la gestion de la confection et la mise à jour des états d'effectif du personnel, de la gestion des carrières des agents, l'élaboration des propositions budgétaires de dépenses du personnel, la définition de profils post et la détermination des besoins en ressources humaines et le suivi des recrutements. Il est également chargé du suivi de la formation initiale et continue des agents et de la gestion des dossiers de stage.

La politique de recrutement de la DGI se situe dans le cadre global du processus de recrutement piloté par le ministère chargé de la fonction publique. La DGI doit alors communiquer ses besoins de recrutement à la Direction des Ressources Humaines du ministère chargé des finances. Après arbitrage, l'ensemble des besoins est communiqué au département de la fonction publique.

Il n'existe pas à proprement parler de document portant politique de gestion des ressources humaines encore moins un document portant manuel des procédures de gestion des ressources humaines à la DGI.

Les conditions de travail ne sont pas reluisantes dans les entreprises enquêtées. En effet, les travailleurs sont confrontés à une insuffisance de moyens et aux mauvais équipements pour accomplir leurs tâches. Ils estiment d'ailleurs que les conditions d'hygiène et de sécurité ne sont pas toujours conformes aux normes en vigueur. Ces conditions de travail ont des incidences négatives sur l'état de santé des salariés : risque physique et psychologique, avec des effets immédiats et futurs. En cas d'accident, ils ont un coût social et économique : interruption de l'activité, absentéisme, démotivation, abandon.

Par ailleurs, la rémunération qui devait apparaitre comme une source de motivation compensatrice ne l'est pas. En la matière, beaucoup d'efforts restent à faire. La politique de rémunération pratiquée n'est pas en adéquation avec les conditions de travail. Pour les employés, les salaires sont nettement inférieurs aux salaires moyens

En ce qui concerne les politiques de participation à la vie de l'entreprise, la DGI n'est pas exempte de reproche. En effet, la politique de participation à la vie de l'entreprise y apparait comme problématique. Selon les employés, la politique des ressources humaines ne favorise pas la participation des travailleurs à la vie de leur entreprise. La majorité des personnels interrogés estiment ne pas participer à la prise de décision par la hiérarchie. Ce qui sous-entend l'absence de communication verticale au sein de la Direction. D'ailleurs, comme l'affirment les travailleurs, « les opinions des subalternes n'ont jamais été prises en compte ». Les employés se sentent ainsi exclus des projets et de la vie de l'entreprise. Ils n'ont pour tâche que l'exécution des ordres sans avis. Ce qui est démotivant, démobilisant, frustrant ; conduisant ainsi progressivement au désengagement.

Or, la communication verticale devait être capitale dans l'engagement des travailleurs en vue de la réalisation des objectifs de ces entreprises. Elle est ce qui donne vie à l'entreprise, ce qui met en mouvement et en interaction les différents facteurs et acteurs de la production. D'une part, elle permet à l'employeur de connaître ses employés et d'autre part à ceux-ci de contribuer, par des actions motivées, à une meilleure production. Elle influence ainsi le comportement des travailleurs et leur efficacité au travail.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Il s'agit d'apprécier le degré de validité des hypothèses à partir de l'analyse des résultats de nos enquêtes et de formuler les éléments de diagnostic.

A- Degré de validation de l'hypothèse 1

Pour la validation de cette hypothèse, il est prévu qu'elle sera confirmée si la moyenne obtenue pour les items est inférieure ou égale à trois.

D'une manière générale, qu'il se pose un problème d'insatisfactions des agents. Ce qui conduit à une moyenne générale de 2,15 inférieures à 3. Ce résultat permet de confirmer l'inefficacité de la gestion du personnel ne s'explique pas l'inexistence de procédure formelle en la matièreIl s'ensuit alors que l'hypothèse antérieurement émise par rapport à ce problème est **vérifiée et confirmée**.

L'élément du diagnostic est le suivant : **l'inefficacité de la gestion du personnel est due à l'inexistence d'une procédure formelle de gestion.**

B- Degré de validation de l'hypothèse 2

Pour l'identification des causes réelles de ce problème ; nous prenons comme seuil la cause ayant le pourcentage de plus de 55%.

Les données quantitatives ayant des pourcentages élevés d'après l'analyse se présentent comme suit :

- La non équivalence entre le salaire et l'effort déployé : 83%
- Rareté des primes liées à l'effort et la manière de servir : 76%
- Insuffisance et mauvais état, des matériels de bureau : 69%
- Insuffisance d'une bonne hygiène : 52%
- Le salaire ne favorise pas l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle : 52%
- Retard dans le payement des frais de missions : 52%

Au vu de ces résultats, nous pouvons affirmer que les véritables causes de ce problème de démotivation sont le déséquilibre entre le salaire et le travail, la rareté des avantages sociaux et mauvaises conditions de travail. Nous pouvons donc conclure que l'hypothèse N°2 est confirmée.

SECTION 2 : SUGGESTIONS POUR L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DU PERSONNEL

Cette dernière section est consacrée aux différentes suggestions susceptibles d'améliorer la procédure de traitement des sinistres en cas de recours.

Paragraphe 1 : Synthèse du diagnostic de l'étude

La vérification des hypothèses nous a permis d'identifier les causes des différents problèmes spécifiques. En conséquence les éléments de diagnostic suivants peuvent être formulés :

A- Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°1

A partir de la confirmation de l'hypothèse N°1, nous retenons l'élément de diagnostic suivant lequel **l'inefficacité de la gestion du personnel est dû à l'inexistence d'une procédure formelle de gestion**

B- Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°2

L'affirmation de l'hypothèse N°2 permet de retenir que **les conditions de travail et le manque d'implication du personnel à la DGI sont à l'origine l'insatisfaction du personnel.**

Paragraphe 2 : Suggestions et limites du travail

Dans cette partie du travail, il s'agira pour nous de faire part de nos suggestions en ce qui concerne le management du personnel de la DGI d'une part, et l'amélioration de la procédure de gestion du personnel à la DGI d'autre part.

A- Suggestions

1. Approches de solutions sur la gestion du personnel

Le classicisme des activités du service des ressources humaines laisse dire qu'il n'y a pas une véritable gestion des ressources humaines. Pour devenir véritablement un service de gestion des ressources humaines, ce service doit exercer des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus.

Ainsi, les actions ci-après sont fortement recommandées :

✓ Élaborer une politique des ressources humaines c'est-à-dire un document énonçant les principes directeurs relatifs au processus de gestion du personnel et à la prise en compte des valeurs psychosociales du personnel ;

✓ Établir une saine communication avec le personnel sur la prime de rendement pour en faire un outil moderne de gestion. Il y a lieu de revoir les modalités de fixation des objectifs qui doivent être réalistes et réalisables ;

✓ Concevoir une programmation stratégique de formation continue des agents de la structure ;

✓ mettre en place un plan de formation qui tient compte des besoins de l'entreprise sans négliger ceux de l'agent et suivant une planification rigoureuse ;

✓ concevoir des tableaux de bords pour présenter la situation sur les effectifs, les recrutements, la formation, les rémunérations, l'absentéisme, etc. ; ce qui permettra d'avoir une vue synthétique et globale sur des informations relatives à une situation précise. On pourra ainsi vite déceler les dysfonctionnements possibles et prendre des décisions judicieuses.

✓ élaborer un manuel de procédures de gestion des ressources humaines plus approprié et adapté à chacun des domaines spécifiques de la fonction ;

✓ impliquer tous les niveaux de la hiérarchie dans la mise en œuvre de la politique de GRH ;

✓ bien définir des fiches de poste en concertation avec les agents ;

✓ conserver le personnel par l'accord de partenariat en définissant une grille salariale adéquate, l'actionnariat et la participation aux bénéfices ;

✓ impliquer le personnel dans la prise des décisions, la prise en compte des idées de l'agent par le moyen de la communication ascendante traduit une valorisation de l'agent ; satisfaisant ainsi ses besoins d'appartenance, d'estime et de considération.

Par ailleurs, il faut un suivi périodique du climat social à travers un outil mis en place à cet effet : une enquête par exemple.

2. Approches de solutions sur la motivation du personnel

✓ Nous ne pouvons proposer que des solutions conjoncturelles. Il s'agit pour les autorités de la DGI de :

✓ Renouveler des matériels de bureau chaque année et installation des matériels informatique performant et émettre des réserves.

✓ Renforcer des capacités du personnel est l'un des éléments qui permettra de fournir à la Direction de vraies compétences. Donc un plan de formation devra être établi en tenant compte des besoins réels de la Direction en matière de formation.

✓ Prise d'initiative de s'entretenir avec les agents sur un sujet donné en faisant preuve d'une attitude ouverte et d'une écoute attentive toute entrevue a pour objectif de vérifier si le sentiment dans agents correspond à la réalité vécue. Le manager devra alors faire preuve d'empathie et de compréhension.

✓ Renforcer au mieux la politique de promotion des agents afin de les inciter au travail.

✓ Valoriser les ressources humaines à travers les politiques d'amélioration du cadre de vie au travail.

✓ Construire une infirmerie à la DGI pour des consultations sans déplacement et les premiers soins.

✓ Revoir et réexaminer la politique de formation des agents afin qu'elle soit plus équitable.

✓ Renforcer la politique de motivation au profit du personnel de la DGI pour favoriser la rentabilité.

✓ Réhabiliter le cadre de vie dans le but d'éviter la fatigue aux agents due au fait de la pénurie du personnel.

✓ Adopter une politique de motivation par des primes et indemnités pour combler le déséquilibre entre le salaire et le travail.

✓ Réhabiliter la salle des archives pour une bonne conservation de la mémoire de la DGI.

✓ Transférer les documents d'archive vers la section archives pour être archivés dans des armoires adéquates.

✓ Mettre en place une bonne politique d'hygiène et de sécurité.

✓ Veiller à la maintenance du groupe électrogène de relais en cas d'interruption de l'énergie électrique pour ne pas ralentir le rythme du travail.

✓ Maintenir la formation professionnelle continue au profit des agents.

✓ Veiller au payement des frais de mission à temps pour une bonne stimulation des agents au diverses missions.

✓ Renforcer la politique de hausse de dotations mensuelles en carburant et si possible aux matériels sanitaires.

La mise en œuvre de ces recommandations ou suggestions permettra à la DGI de mettre ses agents dans de meilleures conditions de vie et de travail. Ils peuvent être étudiés à court, moyens, comme long terme.

B- Limite du travail

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes intéressés aux problèmes susceptibles d'atténuer la gestion du personnel à la DGI. Cependant, nous reconnaissons de n'avoir pas abordé tout le contenu du sujet à cause de son caractère multidimensionnel mais avions plus focaliser le travail sur la motivation du personnel. C'est le cas par exemple de recrutement, gestion des carrières, formation, gestion de la paie et des rémunérations, évaluation des performances, gestion des conflits, relations sociales et syndicales. Ce document que nous venons de réaliser ne comble pas toutes les attentes. Certes une large opportunité est réservée à tous ceux qui entreprendront des recherches dans cette même direction.

CONCLUSION

L'évolution de la conception de l'homme au travail a entraîné celle du rôle de la fonction ressources humaines. Les ressources principales de l'entreprise ne sont plus les matières premières, les produits finis ; ce sont désormais les ressources humaines. Ainsi, les années 1980 ont sonné le glas des chefs de personnel cantonnés à la gestion de la paie, de la signature des contrats de travail, à la réunion du comité d'entreprise et à l'organisation des sapins de Noël.

Le poste s'est considérablement enrichi, son domaine s'est élargi. La fonction est ressentie aujourd'hui comme éminemment stratégique. La mission de la fonction ressource humaine est l'administration du personnel pour un équilibre entre la rentabilité de l'entreprise et le bien être des salariés. Communication, participation, mobilisation, motivation sont aujourd'hui les mots clés de la gestion du personnel dans l'entreprise. Aussi, l'administration publique doit-elle intégrer cette nouvelle donne de management et plus spécifiquement de gestion des ressources humaines en vue d'atteindre efficacement ses objectifs.

Dans l'exercice de leurs fonctions, la Direction Générale des Impôts doit mettre en place de nouvelles stratégies pour une gestion efficace de son personnel.

L'étude réalisée sur la gestion du personnel de la DGI a permis de mettre en évidence les difficultés rencontrées par la direction. Ces difficultés sont entre autres l'inefficacité de la gestion du personnel et la démotivation du personnel.

En vue de résoudre ces dysfonctionnements, l'objectif principal de la recherche est de contribuer à l'amélioration du système de gestion de la ressource humaine. Au terme de l'étude, il ressort des résultats de l'analyse des données collectées que l'inefficacité de la gestion du personnel est due à l'inexistence d'une procédure formelle de gestion ; et la mauvaise condition de travail explique la démotivation du personnel.

Nous avons, par conséquent, proposé des approches de solutions relatives à chaque problème identifié. Les différentes suggestions apportées pour favoriser la résolution du problème de l'inefficience de la procédure de gestion et de démotivation

puis les recommandations faites ne peuvent être mises en pratique que par une réelle volonté des cadres et surtout des autorités administratives.

Toutefois, nous ne saurions prétendre avoir épuisé entièrement la problématique de la gestion du personnel. Néanmoins, nous espérons que notre modeste contribution à la résolution des problèmes liés à notre thème aidera les dirigeants à limiter les problèmes auxquels ils se trouvent être confrontés en vue d'un meilleur accomplissement de leurs missions.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ✓ BURLAN, J. Y EGLEN, P. MYKITA, Dictionnaire, comptabilité financière et contrôle et audit comptable, Ed. Dalloz, Paris 1975, p.39
- ✓ Clément Murhula « Analyse des facteurs influençant la motivation du personnel dans une société étatique », Mémoire, ISDR/Bukavu, inédit 2010-2011
- ✓ Denjean M « la motivation », Dalloz, Paris 2006, page 58
- ✓ Frontera, Motiver le Personnel et les Volontaires des ONG travaillant dans le Sud, Ed. Cerdaf, 2007, p.145
- ✓ GOEFRY, gestion d'entreprise, Genève, 1972, p 147Idem, p884
- ✓ LA RUE et A. CAILLAT, Economie d'entreprise, Hachette, Paris, 1991, p. 68
- ✓ Levy Leboyer, « la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies », Paris, France, Karthala, 1998, p20
- ✓ Petit Robert, Dictionnaire Larousse illustré 2011, p.389
- ✓ S. GUERRERO, les outils des RH, les savoirs faires essentiels en GRH soit d'auteur, Dunod, Paris, 2004, p56
- ✓ TurchiOurdia, « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail », Paris, 2011, p55

ANNEXE n°1 : QUESTIONNAIRE

Bonjour Monsieur /Madame,

Ce questionnaire est réalisé dans le but de la rédaction de notre mémoire de fin de formation qui a pour thème **« Analyse de la procédure de gestion du personnel de la Direction Générale des Impôts (DGI) »**. Nous vous prions de bien vouloir répondre en toute liberté et dans l'anonymat aux questions ci-après :

1. ☐ sexe : M ☐ F

2. Donnez-nous votre ancienneté au sein de ce service ?

0 à 5ans ☐ 5 à 20 ans ☐ 25 ans et plus ☐

3. Votre statut :

Cadre ☐ Non Cadre ☐

4. Comment qualifiez-vous l'aménagement des locaux ?

Bon ☐ Mauvais ☐

5. Comment jugez-vous de façon générale votre condition de travail ?

Bonne ☐ Acceptable ☐ Mauvaise ☐

6. Comment qualifiez-vous les ressources matérielles mises à votre disposition dans l'accomplissement de vos tâches professionnelles ?

Suffisantes ☐ Insuffisantes ☐

7. Êtes-vous satisfait(e) des conditions d'hygiène et de sécurité du travail ? ☐

Oui ☐ Non

8. Avez-vous reçu des formations pour le poste que vous occupez ?

Oui ☐ Non ☐

9. Recevez-vous des formations régulières dans le cadre de l'exercice de vos fonctions?

Oui ☐ Non ☐

10. Votre salaire est-il suffisant pour vous motiver au travail ?

Oui ☐ Non ☐

11. Recevez-vous des primes de rendement ou de motivation ?

Oui ☐ Rarement ☐

12. Arrivez-vous à concilier votre vie personnelle et professionnelle ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi ?

13.

a. Existe-t-il une politique de promotion au sein de la DGI ?

Oui ☐ Non ☐

b. Si oui, en quoi consiste-t-elle ?

---

c. Etes-vous satisfait de cette politique ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi ?

14.

a. Vos compétences sont-elles mises en œuvre ?

Oui ☐ Non ☐

b. Souhaitez- vous leur valorisation ?

Oui ☐ Non ☐

15. Comment appréciez-vous la qualité de la politique d'affectation mise en place au sein de la DGI ?

---

16. Comment jugez-vous les prises en charges médicales de l'Etat ?

Efficaces ☐ Inefficaces ☐

17. Souhaiteriez-vous la mise en place d'un Système de Santé et d'Assurance Maladie à la DGI ?

Oui ☐ Non ☐

Exprimez-vous par rapport à ce qui vous motive et ce qui vous démotive

Motivation	Démotivation

ANNEXE n°2 : GUIDE D'ENTRETIEN

- L'existence de procédure formelle de gestion du personnel ;
- Le manuel de procédures ;
- Les conditions de vie et de travail à la DGI ;
- Les causes d'insatisfaction du personnel de la DGI ;
- Le climat social à la DGI ;
- La Rémunération et avantages sociaux du personnel de la DGI ;
- La Formation du personnel de la DGI ;

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT i

DÉDICACE 1 ii

DÉDICACE 2 iii

REMERCIEMENTS iv

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS v

LISTE DES TABLEAUX vi

LISTE DES GRAPHIQUES vi

RESUME vii

ABSTRACT vii

SOMMAIRE viii

INTRODUCTION 1

CHAPITRE I : 3

CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET ETAT DES LIEUX 3

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA DIRECTION GENERALE DES IMPOTS 4

Paragraphe 1 : Historique et missions 4

A- Historique 4

B- Compétences et missions de la DGI 5

Paragraphe 2 : Organisation et fonctionnement de la DGI 6

SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE 17

Paragraphe 1 : Taches exécutées, et difficultés rencontrées 17

A. TACHES EXECUTEES 17

B. DIFFICULTES RENCONTREES 18

Paragraphe 2 : Etat des lieux 18

A- Inventaire des forces 18

B- Inventaire des problèmes 19

CHAPITRE II : 20

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 20

SECTION 1 : APPROCHE THEORIQUE DE L'ETUDE 21

Paragraphe 1 : Problématique de l'étude et intérêt de l'étude 21

A- Problématique de l'étude 21

B- L'intérêt de l'étude 22

Paragraphe 2 : Les Objectifs et les hypothèses de l'étude 23

A- Objectifs de l'étude 23

B- Hypothèses de l'étude 23

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE ET LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 24

Paragraphe 1 : La revue de littérature 24

A- Clarification conceptuelle 24

a. Théories de la satisfaction au travail 32

b. Importance de la satisfaction au travail 32

c. Mesures de la satisfaction au travail 33

A. Les méthodes de collecte des données 41

B. Outils d'analyse et conditions de vérification des hypothèses 42

CHAPITRE 3 : 44

GESTION DU PERSONNEL A LA DGI : Analyse et Approches de solutions 44

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES DE LA RECHERCHE .. 45

Paragraphe 1 : Collecte des données et présentation des résultats de l'enquête 45

A- Préparation et réalisation de l'enquête 45

B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête 46

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic 53

A- Degré de validation de l'hypothèse 1 53

B- Degré de validation de l'hypothèse 2 54

SECTION 2 : SUGGESTIONS POUR L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DU PERSONNEL 54

Paragraphe 1 : Synthèse du diagnostic de l'étude 54

A- Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°1 55

B- Elément de diagnostic lié au problème spécifique N°2 55

Paragraphe 2 : Suggestions et limites du travail 55

A- Suggestions 55

B- Limite du travail 58

CONCLUSION 59

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 61

ANNEXE n°1 : QUESTIONNAIRE ..... a

ANNEXE n°2 : GUIDE D'ENTRETIEN ..... e

TABLE DES MATIERES ..... f