REPLUBLIQUE DU BENIN

****

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

****

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

****

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

****

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONELLE EN SCIENCE DE GESTION

OPTION :

Sciences de gestion

Spécialité :

Gestion des Ressources Humaines

Effet de la formation continue du personnel sur la performance opérationnelle de la FECECAM-BENIN

Réalisé et présenté par :

NEKOUA Samson & OLIHIDE Mouayad

SOUS LA DIRECTION DE :

MAITRE DE STAGE :

Mme AKOUEDENOUDJE Grâce

MAITRE MEMOIRE

Prof CHANHOUN Maxime

JURY

Président : Docteur DISSOU Jamal Deen

Premier membre : Docteur AVOCE Théophile

Deuxième Membre : Docteur AGBANTEY Samuel

Note : 15/20

Mention : Bien

JANVIER 2021

AVERTISSEMENT

La faculté des sciences économique et de gestion (FASEG) n'entend pas donner son approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Celle-ci doit être considérées comme propre aux auteurs.

DEDICACE

- A mon père **NEKOUA D. Désiré**
- A ma mère **DOUTE Joséphine** florence

NEKOUA Samson

DEDICACE

- A Mon père **OLIHIDE Chouaïbou**
- A Ma mère **OGOUTEHIBO Solange**

OLIHIDE Mouayad

REMERCIEMENT

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont accompagnées tout au long de notre cursus, dans le déroulement du stage et plus particulièrement dans la rédaction de ce mémoire.

Sans pouvoir être exhaustives et les citer toutes, nous adressons nos plus chaleureux remerciements :

- ✓ Au doyen de la FASEG Professeur Dénis ACCLASSATO HOUENSOU
- ✓ Au vice doyen de la FASEG, Docteur Théophile Adrien WOTO
- ✓ A l'ensemble du corps enseignant ainsi qu'au personnel administratif et technique ;
- ✓ Au Professeur **CHANHOUN Maxime,** notre maître de mémoire ;
- ✓ A Madame **AKOUEDENOUDJE Grâce** notre tutrice de stage ;
- ✓ A Monsieur **HOUNDAKPO Honoré Romaric** qui nous a aidés dans la rédaction de ce mémoire ;
- ✓ A L'ensemble du personnel de la FECECAM notamment aux agents en service au SGRHPS ;
- ✓ A Toutes les familles **OLIHIDE, OGOUTEHIBO, NEKOUA**
- ✓ A Tous les membres du jury qui nous font l'honneur d'apprécier ce modeste travail.
- ✓ A mon oncle **Isidore GNAMMOU** et à son épouse **Jeanne N'TCHA** pour le soutien
- ✓ A tous nos amis(es) qui nous ont soutenus au cours de notre formation
- ✓ A nos frères et sœurs pour leur soutien.

Enfin, nous avons une pensée toute particulière pour nos amis, nos frères et sœurs pour leur patience, leur soutien et leur encouragement tout au long de ce travail.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AG : Assemblée Générale

CA : Conseil d'Administration

CC : Conseil de Crédit

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CFE : Centre Financier des Entreprises

CGC : Contrôle de Gestion et de Budget

CLCAM : Caisse Locale de Crédit Agricole et Mutuel

CNCA : Caisse Nationale de Crédit Agricole

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

CPPI : Crédits Par Personnes Interposées

CRCAM : Caisse Régionale de Crédit Agricole et Mutuel

CS : Conseil de surveillance

DAI : Direction Audit Inspection

DC : Direction du Crédit

DFC : Direction Finance et Comptabilité

DG : Direction Générale

DIT : Direction Informatique et Technologie

DPEGIF : Direction Planification, Etudes et Gestion de l'Information Financière

DRH : Direction des Ressources Humaines

DRHFVC : Direction des Ressources Humaines, Formation et Vie Coopérative

DTR : Délégation Technique Régionale

FECECAM : Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

GRH : Gestion des Ressources Humaines

PRO : Processus de Rendement Optimum

RH : Ressources Humaines

SAMG : Service Administration et Moyens Généraux

SC : Service Comptabilité

SCGR : Service Crédit et Gestion des Risques

SCI : Service Comptabilité Informatique

SCM : Service Communication et Marketing

SDI : Service Département et Instrumentalisation

SFT : Service Financière Trésorerie

SGC : Service Général chargé de la Coordination

SGP : Service Gestion des Partenariats

SGIF : Service Gestion de l'Information Financière

SGRHPS : Service Gestion des Ressources Humaines et Performance Sociales

SI : Service Inspection

SMAR : Service Maintenance Administration Réseaux

SPE : Service Planification et Etude

SPETA : Service Production Exploitation Technologie et Assistance

SRAJ : Service Rattaché Assistant Juridique

URCLCAM : Union Régionale des Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Soumission à une évaluation 41
Tableau n°2 : Implication des agents dans la détermination des objectifs à atteindre 41
Tableau n°3 : Critères d'évaluation de la performance du personnel 41
Tableau n°4 : Satisfaction de la politique de motivation 42
Tableau n°5 : surchargé au travail 42
Tableau n°6 : Participation à des formations 42
Tableau n°7 : programme de formation 43
Tableau n°8: Incidence de l'évaluation de la performance sur la productivité des agents 43
Tableau n°9 : Existence d'une politique de motivation 43
Tableau n°10 : Prise de décision 44
Tableau n°11 : Implication dans la prise de décision 44
Tableau n°12 : Condition de travail 44

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1
CHAPITRE 1 3
CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE 3
SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude 4
SECTION 2 : Cadre théorique de l'étude 16
CHAPITRE 2 :REVUE DE LA LITTERATURE ET CADRE METHODOLOGIE DE L'ETUDE 19
SECTION 1 : Revue de littérature et hypothèses de recherche 20
SECTION 2 : Méthodologie de recherche 35
CHAPITRE 3 37
PRESENTATION des RESULTATS, ANALYSE ET SUGGESTIONS 37
SECTION 1 : Présentation et analyse des données 38
SECTION 2 : Vérification des hypothèses et suggestions 46
CONCLUSION 48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 49

RESUME

Il est important que le personnel de l'entreprise soit formé aux tâches qui l'attendent. Ainsi, notre travail de recherche nous a permis d'étudier tout particulièrement le processus de formation continue des agents. L'objectif général de notre étude vise à analyser l'effet de la formation continue du personnel sur la performance opérationnelle de la FECECAM-BENIN. A cet effet, ces deux hypothèses ont été formulées afin de servir d'orientation : l'hypothèse n°1 stipule que la formation et la motivation des agents sont les facteurs qui déterminent la performance de la FECECAM-BENIN. Selon l'hypothèse n°2 ; la survie et le développement de la FECECAM-BENIN dépendent en partie de la performance opérationnelle de ses agents. Par ailleurs, pour mobiliser les données devant servir à la validation de ces hypothèses nous avons adopté une méthodologie de recherche basée sur l'approche quantitative et qualitative. En fin, les principaux résultats issus des enquêtes par questionnaire ont confirmé les deux hypothèses que nous avons retenues.

Mots clés : Personnel-Performance-Formation-Entreprise-Donnée.

ABSTRACT

It is important that company personnel are trained in the tasks ahead. Thus, our research has enabled us to study in particular the process of continuous training of agents. The general objective of our study aims to analyze the effect of continuing training of personnel on the operational performance of FECECAM-BENIN. To this end, these two hypotheses were formulated in order to serve as an orientation: hypothesis n ° 1 stipulates that the training and motivation of the agents are the factors which determine the performance of FECECAM-BENIN. According to hypothesis n ° 2; the survival and development of FECECAM-BENIN depend in part on the operational performance of its agents. In addition, to mobilize the data to be used to validate these hypotheses, we have adopted a research methodology based on the quantitative and qualitative approach. Finally, the main results from the questionnaire surveys confirmed the two hypotheses that we retained.

Key words : Personnel-Performance-Trained-Company-Data.

INTRODUCTION

Les turbulences environnementales qui régissent le monde actuel des affaires sont pour l'entreprise contemporaine l'un des principaux défis qui incite les managers à trouver des réponses pertinentes à la question de survie qui peut menacer sa continuité. En effet, dans le contexte économique actuel, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs ressources. C'est ainsi que les évaluations dans ces domaines peuvent être graves de conséquences compte tenu du climat de très forte concurrence qui règne dans tous les secteurs. Les mutations en matière de technologie, de finance et d'information s'accompagnent de développement plus ou moins profond au sein de l'entreprise. Une entreprise qui n'évolue pas au même rythme et à la même cadence que ses concurrents, ses partenaires ou ses clients se verra vite dépassée.

Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise se doit donc d'assurer une

Actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines; d'où l'importance de la formation comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences.

Les changements ont, particulièrement, été importants dans le domaine de la formation des ressources humaines. La formation a, longtemps, été reléguée au second plan de la gestion des ressources humaines, et voire même sacrifiée dans les moments difficiles.

Dans le passé, la formation portait principalement sur les habiletés techniques et ne faisait qu'effleurer les habiletés de gestion ou les technologies de l'information. La formation avait, rarement, sinon jamais, joué un rôle de leadership dans l'organisation. Mais aujourd'hui, comme les organisations sont en continuelle mutation, des demandes de plus en plus pressantes sont adressées aux spécialistes de la formation et du développement des ressources humaines. Les services de la formation ont dû étendre leurs champs d'intervention, ils jouent, maintenant, un rôle important dans le leadership au sein de l'organisation, surtout lorsqu'il s'agit d'en changer la culture.

Pendant longtemps, la formation des ressources humaines concernait uniquement la formation des employés. Aujourd'hui les organisations reconnaissent le fait que pour atteindre un niveau élevé de performance il faut passer non seulement par la formation technique des employés, mais aussi la formation des gestionnaires.

La formation est un investissement consenti en fonction des résultats qu'on attend à terme.

C'est ce que nous comprenons avec les auteurs comme VINCENS et PERRITTI J.M (2000 p.284) qui affirment : « la formation est l'ensemble de moyens, d'action, de méthodes et

support planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs attitudes ».
Pour satisfaire aux obligations pédagogiques et dans le but de mieux cerner et comprendre le monde du travail, nous avons effectué un stage pratique au sein de la FECECAM-BENIN.
Au cours de notre séjour, nous nous sommes intéressés à « l'effet de la formation continue du personnel sur la performance opérationnelle de la FECECAM-BENIN».

Le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel et théorique de l'étude. Ensuite, le deuxième chapitre concerne la revue de littérature, les hypothèses et le cadre méthodologique de l'étude. Enfin, le troisième chapitre est consacré à la présentation des résultats, analyses et suggestions.

CHAPITRE 1

CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE

SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude

Dans cette section nous présentons notre cadre de l'étude qu'est la FECECAM-BENIN et faisons un bilan du stage effectué.

Paragraphe 1 : Présentation de la FECECAM-BENIN

Dans ce paragraphe, il s'agit de présenter la FECECAM en générale.

1.1.1- Situation géographique, historique, missions et attributions.

1.1.1.1- Situation géographique et historique

Située à Abomey-Calavi précisément au quartier Zoca, la Faîtière des Caisses d'Epargnes et de crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-BENIN) est spécialisée dans la micro finance.

Créée le 26 septembre 1977, la FECECAM-BENIN est une institution qui au fil du temps a pu étendre ses activités pour varier ses sources de revenus, améliorer son côté financier, offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers pour rendre meilleure leurs conditions de vie tout en rendant le réseau contenu.

Pour cela, elle nécessite un personnel qualifié et compétent, à même d'apporter un de plus à l'institution. Cependant nous constatons avec amertume que la GRH est confrontée à certains problèmes en dépit de l'effort des dirigeants de ce réseau.

L'histoire du réseau FECECAM-BENIN a été caractérisée par un certain nombre de modifications profondes à travers les grandes phases ci-après :

- ✓ Phase de tutelle de l'ex-CNCA de 1977à 1987

Cette phase a été marquée par la forte ingérence de l'Etat dans la gestion des CLCAM/CRCAM, coopératives d'Epargne et de crédits régis par le décret N°77-37 du 25 Février 1977.

La caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) fut revendue en décembre 1987 comme toutes les autres banques nationales suite à une crise financière bancaire générale. Les caisses n'étant pas des succursales ou des agences de la CNCA, la liquidation de celle-ci n'entraina pas de conséquences juridiques majeures.

- ✓ Première phase de réhabilitation de 1990 à 1992

Avec une phase de pré-projet d'un an (1989-1990) marquée par le désengagement de l'Etat, la réaffirmation du caractère mutualiste, l'indépendance du réseau CLCAM/CRCAM et la reconstitution des dépôts de la clientèle à travers le pilotage d'un projet, après une phase transitoire de 1988à 1989. En effet, suite à la crise du système bancaire béninois globalement et de la CNCA en particulier, toutes les banques de la place ont été liquidées.

Cependant les nombreux rapports d'audits et de missions d'experts qui avaient précédé la liquidation de la CNCA avaient constaté que dans les villages les CLCAM jouissaient d'un important capital-confiance et méritaient d'être réhabilitées compte tenu de l'engagement dont on fait preuve les populations à la base. Dans ce cadre, l'Etat avec l'aide de certains partenaires au développement a décidé de réhabiliter le réseau CLCAM/CRCAM dans la période du 1er janvier 1990 au 31 décembre 1992.

- ✓ Deuxième phase de réhabilitation et de croissance de 1993 à 1998

Elle est caractérisée par la création de la Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuelle du Bénin (FECECAM-BENIN) le 07 juillet 1993, la révision et l'adoption des textes organiques du réseau et la transformation des CRCAM en unité régionale des CLCAM (URCLCAM). Cette phase consistait à consolider les acquis (Sociétariat, épargne, crédit, activités, d'épargne et de crédit des caisses) qui ont connu une croissance exceptionnelle.

Elle se caractérise par des plans de redressement et de renforcement institués par le Ministère de la Micro Finance, de l'emploi des Jeunes et des Femmes débuté le 26 janvier 2007. Ceci a permis de relancer la FECECAM-BENIN sur la voie de la rentabilité et de la professionnalisation des activités de croissance. Dès lors, la dénomination Fédération a été remplacée par la Faîtière. Elle est l'association des CLCAM sur le plan national, dotée d'une personnalité morale. C'est une structure d'appui et de contrôle de l'ensemble des entités du réseau dont elle est la représentation nationale.

- ✓ Phase des redressements et des transformations de 1999 à 2006

Elle est caractérisée par des plans de redressement et de renforcement du Réseau et la mise en conformité des statuts et règlements intérieurs des entités avec les dispositions de la Loi N° 97-027 du 08 août 1997 portant réglementation des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit.

En effet, les performances enregistrées lors des deux phases de réhabilitation n'ont pas permis d'atteindre l'équilibre financier global du Réseau à cause de la dégradation du portefeuille de crédit dans la plupart des Caisses Locales. Dans le cadre du redressement, des mesures ont été prises par la FECECAM-BENIN afin de juguler la situation.

Mais si ces mesures ont permis un accroissement des dépôts et du volume des crédits, les fonds propres par contre ont été sérieusement érodés à cause de la montée en flèche des impayés.

Au nombre des causes de cette situation on peut citer entre autres :

- La non maitrise de la croissance des activités ;
- Les outils d'analyse inappropriés ;
- Le laxisme et le manque de professionnalisme des acteurs ;
- Le manque de suivi ;
- Les détournements d'objets ;
- Les Crédits Par Personnes Interposées (CPPI) ;
- Les problèmes de gouvernance et d'impunité.

Il est à remarquer que cet accroissement des impayés est devenu un phénomène permanent jusqu'en 2006.

- ✓ Phase des redressements et des transformations de 2007à 2010

Les différents plans précédemment élaborés et les recommandations issues des différentes études n'ont véritablement pas été appliqués jusqu'en 2007 où la situation n'a cessé de se dégrader. Les impayés du réseau sont montés à 11 526 278 860 F CFA au 31 décembre 2007. Cette situation a nécessité l'élaboration d'un nouveau plan de redressement par le Cabinet CERFI-AFRIQUE du Tchad et validé par les acteurs du Réseau en juin 2007 sous la conduite d'un Comité de Suivi du Redressement mis en place par l'arrêté 164/MDCMFPPME-MDEF/DC/CTPMF/DSSMF du 26 Janvier 2007 du Ministère Délégué Chargé de la Micro Finance, de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Emploi des Jeunes.

Pour rendre effective l'application de ce plan de redressement, le Gouvernement a pris les mesures ci-après :

- La suspension des dirigeants élus de la Faîtière ;
- La création d'un Comité de Suivi et de Redressement pour remplacer les organes élus ;
- Le recrutement d'un Expert chargé de la mise en œuvre du plan de redressement.

Ainsi, depuis novembre 2007, le réseau FECECAM s'est inscrit de fait dans la dynamique du redressement pour une période de trois (03) ans (2008 à fin 2010).

- ✓ Phase post-redressement à partir du 1er janvier 2011

Cette phase a débuté avec le retour en fonction des élus de la Faîtière, la fin du contrat d'expert Chargé de la mise en œuvre du plan de redressement et le recrutement d'un Directeur Général. Après trois années de suspension des organes faîtières, la FECECAM a renoué avec le fonctionnement normal de ses organes statutaires (Conseil d'Administration, Conseil de Surveillance, Comité de Crédit et Comité de Déontologie).

Ainsi, au cours de l'Assemblée Générale Ordinaire de la Faîtière tenue à Glazoué en juin 2011, l'Assemblée a adopté une résolution visant à reconfigurer le réseau en ramenant le nombre de caisse de soixante-quatre (64) caisses à trente-trois (33) caisses. Cette reconfiguration a entrainé au niveau du réseau la réduction du nombre d'élus du réseau de 1059 à 607.

Poursuivant les réformes, l'Assemblée Générale du réseau tenue à Natitingou le 15 juin 2012 a pris les résolutions suivantes :

- La participation du personnel au capital social de l'institution, ceci dans le but de renforcer les fonds propres du réseau ;
- La suppression du Comité de Déontologie.

En 2012, la FECECAM s'est conformée à la loi 2012-14 du 21 mars 2012 portant règlementation des Systèmes Financiers Décentralisés en République du Bénin en révisant les textes organiques de ses entités à travers une Assemblée Générale Extraordinaire.

1.1.1.2- Missions et Attributions de la FECECAM-BENIN

La faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin a pour mission d'offrir aux populations rurales et urbaines des services financiers et non financiers décentralisés afin d'améliorer leurs conditions de vie tout en assurant la pérennité du réseau.

A ce titre, il est chargé de :

- Collecter et gérer l'épargne et les dépôts de fonds de ses membres et des usagers ;
- Offrir de crédit à court, moyen et long terme à ses membres ;
- Promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres ;
- Accorder lors des dépôts des lignes de crédit destinés au financement de ses membres et d'organismes intervenant en milieu rural ;
- Créer et gérer les fonds spécifiques notamment les fonds de garantie et autres fonds.

1.2 Organisation et fonctionnement de la FECECAM-BENIN

1.2.1 Organisation de la FECECAM-BENIN

Depuis le 02 janvier 2008, la FECECAM-BENIN est devenue un réseau à deux (02) niveaux comprenant les caisses de base (CLCAM) et la Faîtière composée des Délégations Techniques Régionales (DTR) et de la Direction Générale de la FECECAM.

Au 30 juin 2013, la FECECAM-BENIN compte trente-trois (33) Caisses Locales et de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM), huit (08) Délégations Techniques Régionales (DTR) et la Direction Générale.

Les CLCAM en tant qu'entité de base autonome avec les organes de gestion et de contrôle sont composées de plusieurs points de services. En dehors du siège de la caisse, il peut y avoir d'autres points de services appelés Agence ou Guichet.

1.2.2 Fonctionnement de la FECECAM-BENIN

1.2.2.1 Les Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM)

Avec leurs agences et leurs guichets, les CLCAM constituent des points de service et ou des regroupements de points de service où la clientèle peut accéder aux services financiers (épargne, crédit, transfert d'argent, etc…) et non financiers (formation, éducation financière, conseils en gestion, etc…). Ces points de service se retrouvent soit dans les arrondissements, les villages ou quartiers de ville et dans les chefs-lieux de commune. Le Réseau compte au 30 juin 2013, cent trente (130) points de services regroupés en trente-trois (33) CLCAM.

La CLCAM dispose de plusieurs organes que sont :

- ✓ L'Assemblée Générale qui est l'organe suprême et représente l'universalité des membres ;
- ✓ Le Conseil d'Administration (CA) ;
- ✓ Le Comité de Crédit (CC) ;
- ✓ Le Conseil de Surveillance (CS).

Les trois (03) derniers organes sont élus par l'Assemblée Générale (AG).

Les CLCAM sont membres de la FECECAM. Il une convention d'affiliation entre les CLCAM et la FECECAM par laquelle elle agit par délégation de pouvoirs en leur nom.

La CLCAM est gérée par un Directeur de Caisse qui reçoit délégation de pouvoir du CA.

- La Faîtière des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel du Bénin (FECECAM-BENIN)

La FECECAM-BENIN dispose des mêmes organes que la CLCAM

Ainsi que des directions et services.

✓ L'Assemblée Générale

C'est un organe souverain qui élit les organes de gestion et de contrôle de la structure. Elle définit la politique générale, donne son accord pour le bilan.

✓ Le Conseil d'Administration (CA)

Il a pour rôle de veiller au bon fonctionnement et à la bonne gestion de l'institution. Ses membres sont élus en Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration supervise la FECECAM-BENIN dans une perspective globale et dans l'intérêt de tous les membres de la société. Il s'assure que la mission de la FECECAM est bien définie. Il rend compte à l'Assemblée Générale.

✓ Le Comité de Crédit (CC)

Il a la charge de gérer le crédit aux membres selon les stratégies définies en la matière. Il se compose de cinq (05) personnes élues par l'Assemblée Générale. A la fin de l'exercice il transmet le rapport de ses activités au CA.

✓ Le Conseil de Surveillance (CC)

Il est chargé de la surveillance de la régularité des opérations relatives à la FECECAM et su contrôle de gestion. Il est composé de cinq (05) membres et rend compte à l'Assemblée Générale. Il a aussi pour rôle de :

- Examiner les rapports d'inspection et de l'audit interne ou externe de la caisse ;
- Recevoir les plaintes des membres ;
- Transmettre son rapport au Conseil d'Administration.

✓ Le Comité de Direction

Il se compose du Directeur Général, du Secrétariat Général chargé de la coordination, de la Direction Audit Inspection, de la Direction des Ressources Humaines, de la Direction des Finances et de la Comptabilité, de la Direction du Crédit et de la Direction Informatique.

- ✓ La Direction Générale (DG)

Elle a pour rôle de coordonner les activités de toutes les entités du réseau en vue d'assurer au plan national, la promotion et la pérennité des services financiers décentralisés dans un esprit mutualiste. Elle dispose d'une secrétaire particulière. Elle entretient des relations de travail avec les attachés et a pour missions de :

- Convoquer, animer et suivre hebdomadairement l'exécution des décisions du comité de direction ;
- Entretenir des relations avec des bailleurs de fonds ;
- Coordonner les activités des divisions de la FECECAM-BENIN ;
- Concevoir et soumettre aux instances élues les propositions d'amélioration des stratégies et politiques nécessaires au développement du réseau ;
- Elaborer le programme d'action et le budget annuel de la FECECAM et le soumettre au CA pour adoption avant le début du nouvel exercice.

- ✓ La Direction Audit-Inspection (DAI)

  Elle a pour mission d'assurer la surveillance générale des unités du réseau à travers le système de contrôle interne, l'inspection, l'audit, la prévention et la protection des actifs. Elle est composée de trois (03) services :

- Le Service Contrôle Informatique (SCI) ;
- Le Service Audit Interne (SAI) ;
- Le Service Inspection.

- ✓ La Direction des Ressources Humaines, Formation et Vie Coopérative (DRHFVC)

Elle assure la Gestion des Ressources Humaines, le Suivi de la Carrière et des Performances, la formation et la vie coopérative. Elle comprend :

- Le Service Gestion des Ressources Humaines et Performances Sociales (SGRHPS) ;
- Le Service Formation et Vie Coopérative (SFVC).
- La Direction du Crédit (DC)

Elle œuvre pour l'accroissement des performances commerciales et financières du réseau. Elle a sous son contrôle :

- Le Service Crédit et Gestion des Risques (SCGR) ;
- Le Service Développement et Instrumentalisation (SDI).

✓ La Direction Informatique et Technologie (DIT)

Elle s'occupe de l'exploitation technologique, de la maintenance administrative du réseau et de l'assistance informatique. Elle comprend les services suivants :

- Le Service Maintenance Administration Réseau (SMAR) ;
- Le Service Production Exploitation Technologie et Assistance (SPETA) .

✓ Le Secrétariat Général chargé de la Coordination (SGC)

Il est chargé de la communication et du marketing, de la relation entre les partenaires, de la coordination des services de l'administration et des moyens généraux de la FECECAM-BENIN. Il est composé de trois (03) services à savoir :

- Le Service Communication et Marketing (SCM) ;
- Le Service Administration et Moyens Généraux (SAMG) ;
- Le Service Gestion des Partenariats (SGP).

✓ La Direction Planification, Etudes et Gestion à l'Information Financière (DPEGIF)

Elle s'occupe de la planification, mène des études, conçoit les stratégies et gère l'information financière avec l'élaboration des statistiques. Elle est composée de deux (02) services :

- Le Service Planification et Etude (SPE) ;
- Le Service Gestion de l'information Financière (SGIF).

- Les ressources humaines de la FECECAM-BENIN

Tableau I : Répartition du personnel du STF-FECECAM par statut

Statut	CDI	CDD	Effectifs	Pourcentage
Hommes	45	0	45	73, 73
Femmes	16	0	16	26, 22
Total	61	0	61	100

Source : direction des Ressources Humaines, Juillet 2020

D'après le tableau on remarque que tous les agents de la direction générale de la FECECAM-BENIN sont en contrat à durée indéterminée avec un effectif de 61 soit 100%, à cette date il n'y a donc pas d'agents avec un contrat à durée déterminée. On note par ailleurs la dominance des hommes par rapport aux femmes.

Tableau 2 : Répartition du personnel du STF-FECECAM par catégories

Catégories	Effectifs	Pourcentages
Hors Classe (HC)	1	1, 64
Cadres (C)	19	31, 15
Agents de Maitrise (AM)	9	14, 75
Employés (E)	32	52, 46
Total	61	100

Source : direction des Ressources Humaines, Juillet 2020

D'après ce tableau, les employés sont majoritaires à la Direction Générale de la FECECAM-BENIN soit 32 employés sur 61 agents d'où un pourcentage de 52, 46%. Ce qui implique que la plupart des agents travaillant à la FECECAM sont des employés.

- **Les ressources financières**

Elles sont constituées de :

- ✓ Dépôts des sociétaires qui sont à la base des ressources financières de la FECECAM ;
- ✓ Intérêts collecté sur les prêts octroyés aux clients ;
- ✓ Lignes de crédits auprès des bailleurs de fonds de l'Etat Béninois.

- **Les ressources matérielles**

La FECECAM-BENIN dispose de :

- ✓ Plus de 105 guichets sur le territoire national ;
- ✓ Voitures pour mission sur le terrain ;
- ✓ Motos pour les agents de recouvrements ;
- ✓ Photocopieuses ;
- ✓ Matérielles informatiques ;
- ✓ Climatiseurs ;
- ✓ Mobiliers de bureau ;
- ✓ Groupe électrogène ;
- ✓ Des bâtiments construits en R+1 et R+2.

- **Environnement**

Environnement	Variables	Eléments
Micro	Forces	-la FECECAM-BENIN a tenté de moderniser son fonctionnement en remplaçant ses méthodes traditionnelles par de nouvelle disposition plus adéquates pouvant faire face au défis actuels relatif à la micro-finance ; - elle a fait des plans de renforcement de l'emploi des jeunes et des femmes débuté le 26 janvier 2007 permettant de la relancé sur la voie de la rentabilité et professionnalisation de l'activité de croissance ; - elle a révisé et adopté de nouveaux textes organiques du réseau ; - elle fait diverses prestations de service à la clientèle.
	Faiblesse	-les détournements des fonds ; -le vieillissement du personnel.
		-la FECECAM-BENIN fait partir d'un grand consortium ;

Macro	Opportunités	-l'assainissement du climat juridique des activités financières et monétaires dans le pays ; -le financement de divers types d'activités ; -une grande couverture nationale du réseau ; -elle se positionne parmi les meilleurs IMF (Institut de Micro Finance) dans la sous-région ; -un partenariat avec le fonds national de micro finance.
	Menaces	-les risques de mauvaise production agricole ; -les prêts non remboursés ; -l'échec de certains projets financés

<u>Paragraphe 2</u> : Déroulement et observation de stage

Il s'agit ici de présenter le bilan et nos observations faites au cours de notre stage.

1.3.1. Bilan du stage

1.2.3.1 Déroulement du stage

Notre stage s'est déroulé au service Gestion des Ressources humaines et Performances sociales (GRHPS) de la Direction Générale de la FECECAM-BENIN.

En effet, dans le but de rédiger notre mémoire, des échanges ont eu lieu avec certains chefs services et agents d'exécution. Ce stage nous a permis de mieux apprécier les différentes tâches accomplies dans ce service et de se faire initier à l'exécution desdites tâches. Comme tâches accomplies nous avons :

-Le classement des dossiers des agents de la FECECAM dans des chronos selon les régions concernées ;

-Le traitement, l'enregistrement des factures dans le cahier de transmission et leur dépôt pour visa chez le trésorier ;

-participation à la mise à jour du planning des congés et autorisations administratif des agents ;

-La photocopie de divers document chez le reprographe ;

-la vérification des états généraux des salaires et de l'ordre alphabétique des dossiers rangés ;

-Les transmissions des courriers au Directeur des Ressources humaines pour visa avant de les déposer au secrétariat particulier du Directeur General ;

-Le Transfert aux archives du dossier des agents ne faisant plus partie de l'effectif de la FECECAM.

-établissement des avis d'embauchages et de débauchages.

-saisie et impression des documents

-Enregistrement de nom des animatrices ainsi que ceux de leur client par région dans la base des données ;

- la reliure de certains documents.

1.3.1.2 Etat des lieux

Le temps passé à la FECECAM nous a permis de faire un état des lieux que nous présenterons à travers un inventaire des forces et faiblesses identifiées :

a) Forces

Existence d'un processus de recrutement dans la structure ;
Avancements et promotions au mérite ;
- Existence d'une politique de formation ;
- Existence d'un budget de formation ;
- Charges de formation supportées par l'entreprise ;
- Bonne ambiance de travail ;
- Mise à disposition des moyens de déplacement aux agents ;
- Existence d'une récompense de mérite des agents ;
- Existence d'un contrat de travail pour les agents ;
- Existence des primes de logements et de transport aux agents ;
- Evaluation régulière des agents dans la structure ;
- Payement régulier des salaires des agents ;

- Déclaration des agents à la CNSS.
- Existence d'un interphone et système de communication prépayé « le corpo-rate » qui facilite l'échange entre le personnel
- Rapidité dans le traitement des problèmes des clients

b) **Faiblesses**

-Faible implication des agents dans le suivi de leur propre carrière

-Inadaptation de certaines formations avec le besoin du poste ;

-Absence d'un suivi et d'une évaluation post formation ;

- Etroitesse des bureaux ;

- Absence d'objectivité dans l'évaluation du rendement des agents ;

- Absence d'implication des agents dans le processus d'évaluation de leur rendement ;

- Absence de mobilité au poste ;

- Problème de suremploi par moment ;

- Faible taux de recrutement des agents.

SECTION 2 : Cadre théorique de l'étude

Cette section est consacrée à la présentation de la problématique, l'intérêt de l'étude et les objectifs.

2.1 Problématique

L'objectif primordial de toute entreprise étant la recherche du profit, il en va de soi pour l'entreprise de bien gérer toutes les ressources mises à sa disposition, entre autres le capital humain ; car un courant fort moderne tend à placer l'homme au centre du débat sur le succès économique. Il est vrai que loin d'être un facteur accidentel, l'homme s'affirme être le pilier de la productivité et du progrès. La GRH constitue selon beaucoup d'auteurs, l'ultime déterminant de la performance des entreprises dans la mesure où elle constitue le levier via le quel l'entreprise peut se débarquer de ses concurrents. En effet, les ressources humaines ont été décelées et confirmées comme étant un élément stratégique de développement de toute organisation. Il a été constaté que les entreprises qui prospèrent ont pour caractéristique l'importance accrue accordée aux facteurs humains. La survie de toute organisation est conditionnée par la performance des ressources humaines dont elle dispose. Les ressources

humaines sont les seules ressources qui sont susceptible d'être influencées par des facteurs (institutionnels, interpersonnels et individuels) qui affectent en bien et/ou en mal leur productivité et leur rendement. Une bonne politique d'évaluation permettra à l'entreprise de prendre les bonnes décisions concernant les agents à promouvoir, d'identifier les besoin en formation et de mettre en œuvre une politique de rémunération. Par ailleurs, au sein de la FECECAM nous pouvons mentionner comme problèmes:

- La lenteur des employés dans l'accomplissement de leurs tâches ;
- L'insuffisance des moyens et outils dans l'exécution de leur travail ;
- La faible communication entre la hiérarchie et les ouvriers ;
- L'insuffisance de formation ;
- Inadéquation du style de management au sein de la dite société.

Voici autant de problèmes qui minent la FECECAM -BENIN. C'est en s'inscrivant dans cette même optique, que les auteurs comme LAWLER (1990) affirme que : *« pour être efficace, un système de rémunération doit influencer les comportements désirés* » et Armin Hopp, Fondateur et Président de Speexx, qui disait : «pour réussir, il faut savoir être agile. Il est important d'identifier rapidement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas pour savoir sur quoi se concentrer ».

Face à cette situation, nous avons décidé d'axer notre réflexion sur l' « effet de la formation continue du personnel sur la performance opérationnelle de la FECECAM-BENIN ». D'où une question fondamentale est formulée:

- Quel est l'effet de la formation continue du personnel sur la performance opérationnelle de la FECECAM-BENIN ?

  De cette question fondamentale découle des sous questions qui sont :
- Quelle sont les facteurs qui déterminent la performance opérationnelle de la FECECAM-BENIN ?
- Quel est l'effet de l'efficacité du personnel de la FECECAM-BENIN sur l'atteinte des objectifs fixés ?

2.2 Intérêts de l'étude

L'importance de la formation continue du personnel n'est plus à démontrer dans le milieu professionnel car l'entreprise qui se veut compétitif sur le marché se doit de faire former son personnel. Ainsi donc notre étude permettra :

- Au personnel de la FECECAM - BENIN, de mesurer l'impact de la formation continue du personnel sur la productivité de leur structure ;
- Sur le plan théorique, cette étude servira de référence pour d'autre chercheur travaillant sur le même thème que nous ;
- Sur le plan pratique, la mise en application de notre suggestion permettra au personnel des autres entreprises d'être beaucoup plus productif et efficace dans l'exécution de leur tâche ;
- Cette étude permettra également aux enseignants et chercheurs d'enrichir leur connaissance ;

2.3 Objectifs.

Pour conduire notre étude nous nous sommes fixés des objectifs à savoir : un objectif général et des objectifs spécifiques.

- **L'objectif général**

L'objectif de cette étude vise à analyser l'effet de la formation continue du personnel sur la performance opérationnelle de la FECECAM-BENIN.

- **Les objectifs spécifiques**

- Identifier les facteurs qui déterminent la performance opérationnelle de la FECECAM ;
- Analyser l'effet de l'efficacité du personnel sur l'atteinte des objectifs de la FECECAM-BENIN.

b

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE ET CADRE METHODOLOGIE DE L'ETUDE

SECTION 1 : Revue de littérature et hypothèses de recherche

Paragraphe 1 : Revue de la littérature

Ce paragraphe expose la revue de littérature et la méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de cette étude afin d'atteindre nos objectifs fixés.

2.1 Clarification conceptuelle

Il est question ici de définir les mots, les expressions, les concepts que l'on juge utile pour une meilleur compréhension de notre thème choisie.

- **Notion de la formation**

Le dictionnaire le Nouveau ROBERT (2008) définit la formation comme étant l'action de former, et de se former. C'est aussi l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques dans une technique, un métier.

La notion de formation peut changer d'un auteur à un autre. Selon PERRITTI J.M (2000 p.284), la formation est « l'ensemble de moyens, d'action, de méthodes et support planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs attitudes ».

Pour CITEAU J.P (1997), la formation se définit comme l'ensemble des dispositions pédagogiques proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions professionnelles. Pour SEKIOU L. (2001 p.315), elle est un ensemble d'action, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont invités à améliorer leur connaissances, comportements, attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs et ceux qui leurs sont personnels ou sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures. MEIGNANT A. (2009, p.315) vient compléter ces différentes perceptions sur la formation. Selon lui, la formation est d'une managériale, le fait « d'analyser des situations, prendre ou faire prendre des décisions par l'ensemble des acteurs concernés en fonction du meilleur rapport coûts/avantages escomptés et des ressources disponibles externes et internes mettant en œuvre les décisions, contrôler pour rendre compte des résultats ».

La formation est ainsi l'ensemble des actions pouvant mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles et celles qui leurs seront confiées à l'avenir pour la bonne avancée de l'organisation.

- **Notion de la formation professionnelle**

Elle a pour but de donner une qualification aux travailleurs ou de leur permettre d'exercer un métier ou de changer d'emploi. C'est la formation apprise dans un établissement scolaire ou dans une organisation ou encore dans les deux en même temps, permettant ainsi à une personne

d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques liées à un domaine spécifique et qui lui sont nécessaires pour exercer avec compétence son métier ou la profession choisie.

Selon PERRITTI J.M (2005), « la formation professionnelle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques, des conditions de travails et de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social de l'entreprise ».

C'est dire donc que la formation professionnelle permet ou a pour objectif l'insertion ou la réinsertion professionnelle des salariés. Elle a par ailleurs pour mission de développer leurs compétences.

En effet la formation professionnelle peut être diplomate comme qualifiante.

La formation professionnelle qualifiante se caractérise généralement par une formation de courte durée (10-20 jours) concentrée sur un savoir-faire : mise en service d'un nouveau logiciel ou procédure, apprentissage ou perfectionnement d'une technique de travail.

D'après CITEAU J.P (2002), la formation professionnelle peut être définie comme « l'ensemble des dispositions (pédagogiques) proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqué par les évolutions technologiques et de favoriser leur évolution professionnelle « Elle a pour but de donner une qualification et de leur permettre d'accéder à la performance désirée ».

- **La formation continue**

C'est la formation complémentaire centrée sur les besoins spécifiques à un poste de travail et destinée aux bénéficiaires en vue d'une plus grande efficacité et efficience dans le travail. Elle leur confère une qualification nouvelle, leur permettant d'accéder aux différentes qualifications professionnelles. Elle a pour but le renforcement des compétences, l'adaptation, la promotion professionnelle et des travailleurs.

La formation continue permet donc aux salariés de découvrir ou d'accroître une qualification en rapport direct avec son poste. Le recours à ce type de formation continue permet donc de se constituer un portefeuille de compétences à appliquer chaque jour.

De par leurs courtes durées, les formations continues qualifiantes sont souvent organisées en alternance avec l'emploi, dans le cadre d'une période ou d'un contrat de professionnalisation par exemple, ou à travers des cours et séminaires concentrés sur quelque jours en interne ou au sein d'organisme de formation.

La formation continue qualifiante peut déboucher sur une certification de fin de stage, un certificat d'aptitude, mais également sur un certificat de qualification professionnelle (CQP) de branche ou un titre professionnel. Le CQP est créé et délivré par branches professionnelles. Il vise à compléter un diplôme de base par l'obtention d'une qualification complémentaire ou nouvelle pour suivre les évolutions du métier. Le CQP est reconnu par une convention collective ou une branche professionnelle, et donc par toutes les entreprises qui s'y rattachent et se préparent dans les organisations de formation agréés.

Entreprendre un cursus diplômant dans le cadre de la formation continue révèle d'un engagement sur le long terme. La formation continue diplômante vise à valoriser et valider par un diplôme des compétences acquises ou en cours d'acquisition. Elle peut être utilisée pour faire progresser sa carrière, accéder à de nouvelles fonctions, notamment de direction ou d'expertise. Elle convient également en cas de projet de mobilité externe ou dans le cadre d'une réorientation professionnelle. Enfin, elle peut s'avérer incontournable en cas d'évolution d'un secteur d'activité ou le diplôme devient obligatoire pour exercer.

- **La formation individualisée**

La formation individualisée selon CITEAU J.P (2000), est « une formation qui reconnaît et prend en compte la singularité du sujet : ses ressources, ses capacités d'auto-direction, ses stratégies » c'est donc une formation construite et négociée entre les parties prenantes qui concrétisent l'interaction entre un projet de formation institué et un projet de formation individuelle. Elle est régulée et évolue au cours du temps. Elle a un impact sur le rôle des acteurs sur l'organisation.

- **Notion de ressources humaines**

En nous référant à Gankpa (2000), dans sa définition de la Gestion des ressources humaines (GRH), à travers l'expression Ressources Humaines l'homme est considéré comme une « richesse » en ce sens qu'il possède de nombreuses capacités, que sont par exemple l'intelligence, le savoir-faire, la force physique, etc…. Chaque capacité est considérée comme un moyen parce qu'il est un facteur de production qu'on peut combiner avec d'autres facteurs tel que le capital pour produire et atteindre les objectifs au sein d'une organisation.

Dans le même sens que Gankpa (2000), les auteurs Dolan et Al. (2002), dans leurs définitions de la GRH au sein d'une organisation, identifiant les Ressources Humaines aux talents et aux énergies des individus qui travaillent dans une organisation.

Nous retenons que l'expression RH désigne l'ensemble des ressources telles que: des talents, des compétences et des dispositions particulières…que possède le personnel d'une organisation.

- **Notion du personnel**

Selon le dictionnaire Larousse (2005 p158) ; Le personnel entraîne des dépenses important pour l'entreprise et cette part tend à augmenter. Parmi ces dépenses, on trouve : les salaires et les charges sociales, les dépenses de recrutement, les participations financières.

Selon De Gaulle, memo. Guerre, 1954, p.673), le personnel a une fonction productive : il fabrique des biens et services et plus largement, selon sa fonction, il participe à la création de richesse dans l'entreprise (notion de valeur ajoutée). De plus en plus, avec l'apparition de la notion de culture d'entreprise, le personnel véhicule l'image de marque de l'entreprise dans laquelle il travaille et contribue à sa notoriété. Aujourd'hui, dans les pays développés, plus de 80% de la population active est salariée.

Le personnel est l'ensemble des individus qui apportent leur travail dans le cadre d'un contrat de travail en contrepartie d'une rémunération versée par l'employeur. Parmi le personnel, on trouve différents statuts : cadre, employés, ouvriers (Arts et litt...1936, p.56-4).

- **La compétence** est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité politique. Par extension, la compétence est une connaissance approfondie, un savoir-faire reconnu qui confère le droit de juger, d'intervenir dans tel ou tel domaine : le domaine de compétence.

On dit dans le langage commun que quelqu'un est compétent quand, sur le plan professionnel, on peut lui faire confiance, que l'on peut le laisser agir. Un salarié n'est compétent pour quelque chose, que pour une tâche, une fonction.

- **Selon les spécialistes :**

- La compétence est une caractéristique sous-jacente d'une personne qui a une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction (R. Boyatsis ,1982).

- La compétence c'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné (S. Michel et M. Ledru, 1991)

- Selon les entreprises, la compétence est :

- un savoir-faire opérationnel validé par l'entreprise'' (accord CAP 2000, sidérurgie).

L'ensemble des savoir-faire techniques et managériaux et des dimensions personnelles nécessaires à la conduite des activités (Thalès).

- **Selon Le petit Larousse (2016), la performance** est le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche. Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté à l'anglais au XVème siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet « to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses des chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité enfin d'action.
- **La performance** est une notion qui peut revêtir une part d'ambiguïté nourrie par l'évolution de son sens depuis le 19ème siècle, et par des acceptions actuelles différentes entre le Français et l'Anglais. Elle peut ainsi désigner un résultat, un jugement quant à ce résultat (succès ou échec), ou bien l'action y conduisant. En anglais, la performance « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995). Dans le domaine de la gestion, et notamment du contrôle de gestion, il semble que ce soit très souvent cette définition la plus large qui soit retenue.

- L'appréciation des performances est un élément important de la gestion des Ressources Humaines. Il appartient à l'entreprise de mettre en place les outils et les méthodes permettant d'assumer cette responsabilité de la meilleure façon.
- **Les différents types de performances**

Pour aborder concrètement ce que recouvre la performance de la fonction RH, il est nécessaire de qualifier plus précisément dans un premier temps les missions des professionnels de cette fonction, et dans un deuxième temps, de préciser les différentes natures de leur performance. Concernant le premier point, deux représentations majeures se distinguent dans la littérature : la première est déduite de la décomposition de la GRH exposée par Le Louarn et Wils (2001), la seconde est un modèle de missions de la fonction RH proposé par Ulrich (1996).

Le Louarn et Wils (2001) divisent la GRH en trois parties : gestion administrative, gestion opérationnelle, et gestion stratégique. Cette partition est parfois représentée par une pyramide figurant la gestion administrative comme le socle, la gestion stratégique comme le sommet et la gestion opérationnelle au milieu.

A partir de cette pyramide, il peut donc être judicieux de distinguer ce que l'on peut qualifier de :

- **Performance administrative** de la fonction RH, relative aux activités de gestion administrative précisées par Le Louarn et Wils, à savoir : la tenue des dossiers du personnel, le respect de la réglementation juridique du travail, l'administration des conventions collectives et la paye.
- **Performance opérationnelle** de la fonction RH, relative aux activités de gestion opérationnelle décrites, à savoir : la gestion des personnes, la gestion des compétences, la gestion prévisionnelle, le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation, la gestion de la santé et de la sécurité au travail, et les conflits interpersonnels et collectifs,
- performance stratégique de la fonction RH, relative aux activités incluses par les deux auteurs, à savoir : l'analyse de l'environnement RH de l'entreprise, la formulation de la stratégie de GRH, sa mise en œuvre et l'évaluation de ses résultats.

Boudreau et Ramstad (2006) distinguent trois types de performance issues des missions ou activités de la fonction RH :

Indicateurs de performance.

Les indicateurs de performance encore appelés indicateur clé de performance (ICP) sont des variables qui délivrent une information pertinente à destination des décideurs pour mesurer et évaluer les résultats d'une ou plusieurs actions.

En gestion, la performance est la capacité à atteindre les objectifs organisationnels.

Cependant, deux dimensions distinctes permettent d'appréhender ce concept : l'efficacité et l'efficience.

- **Notion d'efficacité**

Selon le site WIKIPEDIA (2017), l'efficacité est la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système de parvenir à ses fins, à ses objectifs (ou à ceux qu'on lui a fixés). Être efficace revient donc à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, mais aussi de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité, etc.

Les indicateurs d'efficacité et de productivité

Ceux-ci renseignent sur le niveau de génération du revenu par l'institution, par rapport aux charges à couvrir. Le calcul régulier de ces ratios et le suivi de leur évolution dans le temps permettent aux IMF non seulement de déterminer si elles utilisent leurs ressources de manière optimale mais aussi de mesurer les améliorations de ses activités

- **Définition et rôle de la motivation**

La motivation est tout élan ou impulsion générée par un besoin et qui pousse à l'action. Elle peut être également définie comme un ensemble de processus physiologiques et psychologiques responsables du déclenchement, de l'entretien ou maintien et de la cessation d'un comportement.

Appliquée au travail, la motivation peut être comprise comme l'ensemble des éléments qui poussent un individu à agir dans un sens ou dans un autre. Pour les théories des relations humaines, connaitre pour chaque personne employée, ce qui est susceptible de la pousser à agir dans un sens ou dans un autre, devrait être la préoccupation principale des employeurs.

La motivation sert à désigner des forces qui agissent sur une personne ou qui sont en elle-même pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif ou un but.

2.2- Revue théorique

A la fin du 19ème siècle, l'organisation est devenue essentielle pour organiser les transformations de production marquée par les changements technologiques rapides que l'ignorance des employés de ces changements était une réapparition de diverses dépenses.

En effet, La dimension humaine va se réduire à un simple facteur de production (force de travail) subordonné aux contraintes de la technologie et le travail de l'individu va se définir comme une marchandise soumise à la loi de l'échange économique du capitalisme. Cette tendance va trouver son expérience théorique néoclassique dans la conception de la production comme échange, où la force de travail n'est qu'un intrant au même titre que les matières premières.

2.2.1 Théorie Classique :

L'approche classique de l'organisation de travail repose principalement sur quatre théories:

La division de travail selon Adam SMITH, l'organisation scientifique du travail par Frédéric Winslow TAYLOR, le modèle bureaucratique de Max WEBER et le modèle administratif

d'Henri FAYOL. Mais nous, nous allons nous attarder sur le modèle administratif d'Henri FAYOL.

Henri FAYOL tente d'avoir un règlement complet de toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises, petites ou grandes, simples ou complexes et il classe leurs activités (appelés fonctions) en six groupes : *les activités techniques, les activités commerciales, les activités financières, les activités de sécurité, les activités comptables et les activités administratives ou de Direction. Il met en évidence les quatre fonctions planification, l'organisation, la direction et le contrôle.*

H. FAYOL donne ainsi la répartition des activités (donc des exigences de formation) pour toute personne de l'entreprise, selon sa place hiérarchique et la taille de l'entreprise en insistant sur le fait que les activités administrative pour qu'elle soit bien remplies doivent appliquer les principes d'administration que Henri FAYOL estime à quatorze, qui concerne surtout la direction des hommes au travail :

Division du travail, autorité et responsabilité, discipline, unité de commandement (sur ce principe H.F, s'oppose à F.W. TAYLOR), *unité de direction, subordination, rémunération, degrés de décentralisation, hiérarchie, ordre, équité, stabilité du personnelle, initiative et union du personnel.*

2.2.2Théorie Humaniste :

En réaction aux conceptions tendus et détachées de l'organisation du travail caractérisant les théories classiques, l'école des relations humaines propose des théories orientées sur les besoins humains dont le fondateur était Elton MAYO ayant effectué une très longue et très large étude sur le comportement social des hommes au travail au sein des ateliers HAWTHORNE de la Western Electric.

L'enquête fut menée entre 1927-1932 d'après une étude faite par **Western Electricen** [1924-1927] quant à l'effet de l'éclairage sur le travail des ouvriers.

La conclusion de cette enquête révèle que la satisfaction du travail venait de la forme sociale du groupe de travail où ce groupe est devenu une équipe homogène avec ses propres objectifs et propres solidarités.

L'école des relations humaines constitue bien la première approche réelle de dimension humaine dans les organisations. *Elle s'efforce de promouvoir l'importance de la réalité sociale dans le schéma organisationnel et tente de sortir l'individu de l'isolement mécaniste dans lesquelles le taylorisme l'avait définitivement établi.*

Pour la communication interpersonnelle, l'étude des communications dans les petits groupes faite par BAVELAS, qui s'est intéressé notamment aux propriétés géométriques des réseaux de communication où il a distingué deux réseaux :

- *Réseau en Cercle* où chaque interlocuteur communique dans un sens déterminé, avec quelqu'un d'autre, le dernier des récepteurs étant en rapport avec l'émetteur initial.
- *Réseau en Ligne* où ce rapport terminal n'existe pas, de sorte qu'aux deux extrémités, les activités accomplies sont moindres qu'entre les boucles (puisque l'un se borne à émettre et l'autre à recevoir, tandis que tous les intermédiaires reçoivent et émettent à la fois).

Le plus célèbre théoricien de ce courant est A.H. MASLOW. Ces travaux vont d'abord renouer avec l'idée que tout individu agit parce qu'il est motivé et spécifié et l'essentiel de ses motivations est déterminé par un ensemble de besoins hiérarchisés. A partir de là, il propose une pyramide des besoins qui sont dans l'ordre suivant :

Au premier niveau, d'ordre physiologique (primaires) : manger, dormir, assouvir sa soif,…

Au second niveau (assurances sociales), des besoins de protection contre les dangers, les menaces et assurer son avenir ;

Au troisième niveau ; Besoins d'appartenance (présence), pouvoir s'exprimer, être informé.

L'homme a faim de relations sociales

Quatrième niveau, une fois satisfaits des besoins des niveaux précédentes, des besoins d'égoïsme d'abord, d'estime de soi même, (confiance, autonomie, compétence, achèvement), et pouvoir se situer (avoir une identité sociale).

Cinquième niveau, besoins d'accomplissement (satisfaction des ambitions) : utiliser toutes ses capacités, pouvoir créer, ce que l'homme être, il doit être.

Les idées de F. MASLOW vont produire le thème de la motivation.

HERZBERG refuse le principe de la hiérarchie des besoins, car il considère que ceux-ci peuvent être actifs simultanément.

. HERZBERG fournit les principes de base pour l'enrichissement du travail lorsqu'il

Distingue les facteurs de satisfaction des individus qu'il les classe en deux grandes catégories de satisfaction et de dis satisfaction.

Les sources de satisfaction des individus sont classées en deux grandes catégories :

1. *Les facteurs liés à l'environnement du travail :*

Avantages sociaux, relations humaines…, ces facteurs représentent une satisfaction durable.

2. les facteurs de motivation liés au contenu du travail :

Possibilité d'initiative, autonomie, responsabilité d'évolution personnelle, possibilité de formation, ces facteurs ont un rôle positif. Ce sont des sources de satisfaction durable.

Les facteurs di de satisfaction se résultent du contexte et de l'environnement de travail, ils sont liés au besoin d'éviter les peines physiques et sociales.

Ceci dit, il existe des facteurs démotivants dont l'absence est ressentie, (insatisfaits) : politique de l'entreprise et administration de celle-ci, considération-estime, compétences technique de l'encadrement, salaire, condition de travail, relation avec l'encadrement.

Douglas Mac GREGOR cherche, par ailleurs, à élaborer une théorie de direction (management), c'est-à-dire la manière de conduire les hommes.

Il nous renvoie à la célèbre *théorie X* qui justifie des comportements autoritaires et on participatifs, une certaine conception de l'autorité et de l'exercice de pouvoir.

1. Théorie X ; utilisée par la théorie classique du travail, où elle néglige presque tous les besoins de l'homme. C'est la vision pessimiste de l'homme au travail.

C'est une théorie où on trouve les méthodes de sanction et de récompense peu efficace et inadaptés cars reposant sur des motivations peu importantes.

Mac Gregor, propose une successive :

2. Théorie Y, une vision positive où le but individuel des travailleurs et les objectifs de l'Entreprise peuvent coïncider à condition de mettre le personnel dans un environnement de travail favorable.

Dans ce cas, chaque personne cherche à donner le meilleur d'elle-même, il vaut mieux l'aider dès qu'il rencontre une difficulté. C'est la vision optimiste de l'homme au travail. Son style de gestion est le mieux adapté, car ils reposent sur des motivations plus profondes et permettent d'intégrer les buts de l'individu et de l'organisation. Le salaire doit pouvoir remplir ses propres besoins en accomplissant les objectifs de l'organisation. 1

Tableau : 1 2 Comparaison entre la théorie X et la théorie Y

THEORIE X	***THEORIE Y : L'homme ;***
L'homme ;	*- aime le travail*
- N'aime pas le travail	*- N'aime pas être forcé*
- Doit être forcé, surveillé,	*Menacé,*
- Préfère être dirigé,	*sanctionné s'autocontrôle*
- Impose les objectifs	*- se dirige lui-même, dirige,*
- Contrôle des objectifs	*Évité les responsabilités.*
- Sanctionne négativement	*Recherche les responsabilités.*
	La Direction
	- fait participer à la définition
	– sanctionne positivement.

2.3- Revue empirique

Il sera question dans cette section de présenter quelques études effectuées dans le secteur de la fonction publique et dans d'autres secteurs proches de cette thématique en s'attardant sur l'objectif de l'étude, la méthodologie suivie et le résultat obtenu par l'étude.

Annie Chemla-Lafay, 2008, a mené des recherches au Canada, Nouvelle-Zélande, Australie, Danemark, Royaume-Uni sur la Performance de la fonction des ressources humaines. L'objectif général de cette étude est d'examiner l'intégration de la GRH dans la stratégie de l'organisation puis détailler chaque processus (recrutement, formation, évaluation des agents, rémunérations, gestion des compétences, gestion de l'encadrement supérieur). Elle analyse le partage de la gouvernance des fonctions « ressources humaines » entre les structures centrales, les ministères, et les lieux où se réalise la prestation du service public (agences ou services déconcentrés). Elle décrit les systèmes de mesure de la performance utilisés par les directions de ressources humaines.

Dans tous les pays de l'étude, il existe un niveau national ou fédéral de GRH, comportant une ou plusieurs entités, avec un partage des compétences pouvant aller jusqu'au principe de subsidiarité. Certaines fonctions sont déléguées aux ministères et aux managers de terrain. La conception la plus courante est celle d'une déconcentration de la gestion sur les managers, alliée à l'existence d'une instance interministérielle chargée de garantir le maintien des valeurs et de définir les règles générales de déontologie et les objectifs communs à la fonction publique. L'autorité managériale responsable des résultats a souvent une grande latitude en matière de gestion de sa ressource humaine (recrutement, formation, évaluation, récompenses), et le devoir de vérifier l'adaptation de l'agent et de ses compétences au poste de travail. Les instances RH ministérielles ont, elles, l'objectif d'une vision globale et large de l'individu et de ses compétences futures, de son avenir dans l'organisation. Pour surmonter les résistances individuelles et organisationnelles (Espagne, Italie) que rencontre l'instauration de l'évaluation, il semble nécessaire de lier l'évaluation individuelle aux autres processus RH, à un système de gestion à la performance et aux objectifs stratégiques de l'organisation.

L'administration, souvent le premier employeur du pays, reste partout le garant du tissu social et du respect des règles de vie collective. Ses grands principes restent de mise :

L'impersonnalité dans le rapport à l'usager maintient chacun dans ses droits, et le principe de neutralité appuie le principe d'égalité pour assurer au citoyen que la même règle s'applique à lui et à tout autre.

La réflexion sur la performance des processus RH dans l'administration trouve une limite dans le fait que l'administration n'est pas une entité autonome par rapport aux logiques politiques qui déterminent son action. En effet, les temps de la vie démocratique peuvent imposer, accélérer, voire ralentir des réformes lancées pour répondre aux impératifs internes du bon fonctionnement de l'administration.

Dans une étude portant sur le Vieillissement dans la fonction publique en France, Audrey Baëhr (2008) montre que l'image de la population française, les salariés ont vieilli dans le secteur public comme dans le secteur privé. Cependant, en moyenne en 2005, les salariés du public étaient plus âgés (41,9 ans) que ceux du privé (39,2 ans), et restaient plus longtemps en activité. Au sein du secteur public, des disparités existent : entre 1992 et 2005, l'âge moyen est passé de 42 à 43,5 ans pour les titulaires de la fonction publique de l'État, de 41 à 44,2 ans parmi ceux de la fonction publique territoriale et de 39,3 à 42,9 ans chez les titulaires de la fonction publique hospitalière.

Autre indicateur de vieillissement de la structure démographique : entre 1992 et 2005, la part des 50 ans et plus s'est accrue de plus de 10 points parmi les titulaires de chaque fonction publique. Les cadres non enseignants de la fonction publique d'État sont particulièrement concernés : près d'un agent titulaire sur deux est âgé de 50 ans ou plus. Les agents titulaires des ministères sont plus âgés sur le littoral atlantique et dans les départements du Sud de la France.

Dans son Rapport sur le Recensement des agents de la Fonction Publique (2014), ENA dans ses recherches a essayé de dénombrer 70,594 agents publics dont 59,446 fonctionnaires et 11,148 contractuels. Ces chiffres correspondent à 85% de l'effectif des agents de la Fonction publique. Ce recensement a visé l'ensemble des agents publics, fonctionnaires et contractuels, payés par le Trésor public.

L'opération a été conduite sur une base volontaire sans contrainte administrative sur les employés, avec des institutions qui n'ont pas voulu prendre part à l'exercice et certains employés sur la défensive ayant en mémoire une vague de départs anticipés à la suite du dernier recensement de la Fonction publique.

Ce document analyse les bases de données collectées en vue de dresser séparément pour les fonctionnaires et les contractuels le portrait des agents publics.

Il ressort comme résultats du recensement de 2014, comparés à ceux du recensement de 1996 révèlent une augmentation de plus de 25,000 fonctionnaires, soit une hausse de 70 % des effectifs depuis 1996, dont la moitié est localisée dans les ministères assurant les services sociaux à la population (Ministère de l'Éducation Nationale, +10,000 et Ministère de la Santé, +2,000 agents). Le nombre de fonctionnaires des ministères remplissant les missions régaliennes a augmenté de 40 % avec 10,000 agents de police supplémentaires au Ministère de la Justice et de la Sécurité publique. Les ministères à vocation économique sont restés à l'écart de ce mouvement, avec à peine plus de 1,000 fonctionnaires en plus. Rarement recruté avant 25 ans, l'âge moyen du fonctionnaire est de 43 ans (avec une médiane à 42 ans). 8% des fonctionnaires en activité ont 25 ans ou plus dans la fonction publique. 12% de l'effectif a atteint l'âge de la retraite qui est de 55 ans. Les femmes représentent le tiers de l'effectif quelle que soit la tranche d'âge considérée. 67% des fonctionnaires sont mariés et 11% vivent en concubinage.

29% des fonctionnaires déclarent détenir un niveau de formation universitaire ; 46% ont le niveau secondaire ; 9% ont le certificat d'études primaires, et 5% n'ont pas fréquenté l'école. Les fonctionnaires sont répartis en 4 catégories d'emplois: 5% sont en catégorie A avec des emplois de direction ; 12% sont en B avec des emplois d'application exigeant un diplôme minimum de 3 ans d'études ; la majorité, soit 55%, se retrouve en catégorie C avec des emplois d'exécution exigeant le niveau secondaire et 28% sont en catégorie D avec des postes d'exécution exigeant le certificat d'études primaires. Les fonctionnaires ont en moyenne 6 ans dans leur poste actuel. Les départements des Nippes et du Nord-Ouest sont les moins pourvus avec respectivement 3% et 4% de l'effectif total.

Le profil des fonctionnaires varie de façon significative dans certains ministères. L'âge moyen du fonctionnaire est de 51 ans au Ministère de l'Agriculture et de 38 ans au Ministère de la Défense. Les contractuels occupent des postes non permanents sur des contrats à durée d'un an maximum. Ils ont en moyenne 40 ans (avec une médiane de 37 ans) et comptent 37% de femmes. 55% des contractuels sont mariés et plus de 27 % sont célibataires. 32% des contractuels ont un niveau d'études universitaires, 32% sont arrivés au niveau secondaire.

Cette recherche pourra éclairer le lecteur sur la réalité des agents publics et guider les prises de décisions et les réformes à engager pour améliorer l'efficacité de l'État

Hayat BEN SAID (2000) a travaillé sur la gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation au Maroc. Le point de départ de cet auteur est que les pratiques de la modernisation améliorent la performance du secteur public et que ces pratiques peuvent être transférées d'un pays à l'autre ou du moins servir de leçons.

L'objectif recherché est de construire un modèle intégré de gestion du changement stratégique qui permettra la réussite du processus de modernisation. Cette partie s'est soldée par l'élaboration d'un modèle préliminaire d'analyse de gestion du changement.

Pour répondre à sa question de départ, l'auteur a formulé trois grandes propositions affirmant que la façon de concevoir et de conduire le changement affecte les chances de sa réussite. La méthodologie adoptée est à la fois inductive et déductive et fait appel à deux approches différentes et scientifiquement complémentaires : l'approche descriptive et l'approche analytique.

Le résultat de cette recherche, est que la réussite du changement est complètement liée à sa bonne conception, sa bonne conduite ainsi qu'à la cohérence entre les deux. Il ressort aussi que les gestionnaires qui opèrent directement avec le citoyen sont en mesure de proposer les réformes et donc de jouer un rôle considérable dans la réussite du changement.
Ceci dépend du rôle du leadership de la haute direction dans les motivations et la mise en place des moyens nécessaires pour l'atteinte de l'excellence.
Lise Chrétien et al. (2010), ont mené une étude sur les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise. Depuis quelques années, ils ont assisté à une transformation marquée du marché du travail québécois, largement attribuable au vieillissement de la population active. Ce phénomène a bien sûr un impact important sur le bassin de main-d'œuvre disponible. Profitant de leur positionnement favorable sur le marché du travail, les jeunes travailleurs comptent faire preuve d'une plus grande mobilité afin de mieux satisfaire leurs aspirations professionnelles.

À la demande du Secrétariat du Conseil du trésor du gouvernement du Québec, une enquête a été réalisée auprès des jeunes fonctionnaires travaillant au service de l'État et des étudiantes et étudiants universitaires québécois. Le mandat consistait à déterminer les facteurs susceptibles d'améliorer l'attraction et la rétention des jeunes dans la fonction publique

québécoise. L'étude est basée sur le modèle proposé par Garand (2004), qui se compose de cinq dimensions : l'engagement à la carrière, l'engagement organisationnel, l'implication au travail, l'implication à l'emploi et la satisfaction au travail. Pour recueillir les données, ils ont fait recours à un questionnaire numérique transmis aux personnes répondant aux caractéristiques définissant les deux groupes étudiés. Après avoir colligé les réponses, une première analyse des résultats leur a permis de discerner des thèmes prédominants. Pour approfondir la connaissance de ces thèmes et en cerner toutes les nuances, une série d'entrevues a été réalisée auprès de gestionnaires expérimentés de la fonction publique. De plus, les étudiants, les jeunes fonctionnaires et les gestionnaires ont eu le loisir d'échanger sur ces sujets en participant à trois groupes de discussion. L'enquête leur a permis : 1) de mieux connaître les valeurs partagées par les travailleurs issus de la jeune génération; 2) de prendre connaissance des aspirations de ces derniers relativement au marché du travail; et 3) d'évaluer la perception des forces et des faiblesses de la fonction publique québécoise en matière d'attraction et de rétention de la jeune main-d'œuvre dans un contexte de forte compétition pour une main-d'œuvre compétente

<u>Paragraphe</u> 2 : Les Hypothèses

Pour atteindre ces objectifs, les hypothèses suivantes ont été formulées pour servir de base à la recherche.

La gestion de l'entreprise est une tâche délicate comme le soutient J.E WALTERS dans cette affirmation ; l'organisation générale de l'entreprise est une des plus difficiles tâches, car mettre en place l'organisation d'une entreprise revient pratiquement à diviser le travail dans ses propres fonctions, tâches et éléments, les arranger en corrélation et les attribuer aux individus avec une claire définitions des responsabilités, autorités et devoirs en vue d'atteindre les objectifs que l'organisation s'est fixés. Face à cet état de chose les hypothèses ci-dessous sont proposées :

Proposition : La formation et la motivation des agents sont les facteurs qui déterminent la performance opérationnelle de la FECECAM-BENIN ;

Hypothèse : L'efficacité du personnel de la FECECAM-BENIN influence positivement l'atteinte des objectifs.

SECTION 2 : Méthodologie de recherche

2.2.1 La collecte d'information et choix de l'échantillon

2.2.1.1 Collecte d'information primaire

L'objectif est de compléter les informations non fournies par la documentation. Le moyen utilisé est le questionnaire.

2.2.1.1.1- Collecte d'information secondaire.

L'objectif visé à ce niveau est la collecte des informations qui existe déjà. La bibliothèque de la FECECAM-BENIN a été visitée. Différents rapports et documents ont été consultés. Ce qui a permis d'ailleurs d'orienter la recherche dans le cadre de la collecte d'information primaire, c'est-à-dire les informations non disponible.

2.2.1.1.2- Choix de l'échantillon

Compte tenu du délai dont nous disposons pour faire le travail, nous nous sommes retrouvés dans l'impossibilité d'interviewer tous les agents de la FECECAM-BENIN. De là nous avons choisi un échantillon de 36 agents sur 61. Soit un taux de sondage de 59 % de la population totale.

Le moyen utilisé pour la collecte d'information est le questionnaire que nous avons élaboré et administré.

2.2.1.2- Outil de collecte des données et analyses des résultats

- **Outil de collecte des données**

Pour collecter les informations nécessaires à notre étude nous avons utilisé deux techniques.

Au premier abord, nous avons effectué une observation passive où nous avons pris connaissance de certaines informations sur la FECECAM-BENIN lors de nos passages de découverte dans des diverses directions.

Au deuxième abord, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons distribué aux 36 agents préalablement ciblés, ce qui nous a permis de recueillir les diverses opinions de ce personnel de l'administration sur la question de l'efficacité du personnel.

2.2.2- Outil d'analyse de résultats

Les résultats obtenus après dépouillement manuel sont consignés dans différents tableaux suivis des analyses qui nous ont permis d'aboutir aux conclusions suivants dans les prochaines limites.

2.2.3 Limites

Notre étude s'est limitée à la direction générale de la FECECAM-BENIN, compte tenu des moyens dont nous disposons. Les difficultés majeures que nous avons rencontrées est celle de recouvrement des questionnaires que nous avons administrés. Notre souhait était d'atteindre un taux de recouvrement plus important, mais la très grande mobilité du personnel qui se déplace pour des missions sur le terrain et le départ en congés administratifs d'autres, ne nous ont pas permis d'avoir la totalité des agents lors de l'enquête proprement dite.

Paragraphe 2 : Technique de dépouillement et outils d'analyse de données.

Dans cette partie, il est question de mettre en exergue les techniques de dépouillement et les outils d'analyse des données.

1 -Technique de Dépouillement

Une fois les données recueillies, elles ont été mises sous forme exploitable .Nous avons procédé au dépouillement des données de façon manuelle. Nous nous sommes servis également du logiciel Microsoft office (Excel et Word).

2- Outils D'analyses des Données

Des tris à plat et des tris croisés qui sont des tableaux nous ont servis pour l'analyse des données.

3- Cadre opératoire

Proposition qui stipule que «la formation et la motivation sont les facteurs qui déterminent la performance opérationnelle des agents» sera vérifiée si après analyse des résultats, on constate, que la majorité des agents bénéficient d'une formation pour l'amélioration de leur compétence et si également ceux-ci reconnaissent l'existence d'une politique de motivation. Dans le cas contraire l'hypothèse sera infirmée.

Par rapport à l'hypothèse selon laquelle «L'efficacité du personnel de la FECECAM-BENIN influence positivement l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixé.». Si après l'analyse des résultats, on constate que la plupart des agents sont impliqués dans la détermination des objectifs à atteindre et s'ils reconnaissent également que l'évaluation de la performance sur la productivité influence positivement le rendement de leur travail. Dans le cas contraire l'hypothèse sera infirmée.

CHAPITRE 3

PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSE ET SUGGESTIONS

Ce chapitre est consacré d'une part à la présentation de la politique de motivation de la structure, d'autre part à l'identification des facteurs déterminants de la compétence ; de la motivation, à l'analyse des résultats de notre enquête et l'apport des suggestions après avoir formulé nos critiques.

SECTION 1 : Présentation et analyse des données

Dans cette section il s'agit de présenter les résultats obtenus auprès de nos enquêtés et de les analyser.

3.1 Présentation de la politique de motivation de la FECECAM-BENIN

Dans le cadre de la motivation de son personnel, la FECECAM-BENIN a élaboré plusieurs politiques de motivation.

3.1.1 Présentation de la politique de motivation de la FECECAM-BENIN

Il s'agit des salaires et autres éléments qui lui sont propres (primes, plan de carrière, promotion du personnel).

- La FECECAM-BENIN accorde un 13ème mois de salaire à tout son personnel lorsque les objectifs sont atteints ;
- Le payement des salaires à bonne date ;
- L'accord de pourcentages aux agents de crédits sur le travail effectué à travers des grilles prédéfinies ;
- Possibilité d'obtention de crédit dans l'organisation et certaines structures bancaires avec lesquelles elle est en partenariat.

3.1.1.2 Les motivations matérielles : mises à disposition de plusieurs motos et véhicules afin de bien mener leurs missions.

3.1.1.3 Les motivations morales et psychologiques : les récompenses honorifiques telles que les certificats et autres éléments de reconnaissance au personnel ;

- Un système d'assurance qui prend en charge les frais médicaux et d'hospitalisation ;
- L'organisation des formations de recyclages aux agents pour l'accroissement de leur connaissance ;
- La promotion des agents au sein de l'organisation ;
- Le déploiement du personnel ;
- Les attestations de méritent et des lettres de félicitations.

3.1.4 Présentation des facteurs déterminants de la compétence de la FECECAM-BENIN

Au sein de la FECECAM nous avons comme facteurs déterminants de la compétence ;

3.1.4.1 L'évaluation centré sur la personne ; il s'agit d'une orientation d'un individu :

- Trait ;
- Comportement ;
- Connaissance,
- Habileté.

3.1.4.2- L'évaluation centré sur les résultats ; il s'agit d'une orientation vers l'emploi

- Qualité et degré de réalisation du mandat ;
- Analyse du travail ;
- Contrôle des opérations.

3.5.1- Identification des facteurs déterminants de la motivation de la FECECAM-BENIN

C'est une erreur de penser que tout individu que l'on embauche dans une entreprise, et à qui l'on verse un salaire, est tout prédisposé à donner le meilleur de lui–même, à travailler avec enthousiasme pour réaliser les objectifs de l'entreprise. Même quand le chef de l'entreprise s'évertue à ne travailler avec des agents qui lui sont plus ou moins proches, cette motivation n'est pas acquise d'emblée. Par ailleurs la compétence d'un travailleur ne pas nécessairement un gage de motivation et de sa performance ; l'on peut être par exemple très compétent, mais en même temps paresseux. Il est alors important de savoir que l'implication effective de l'individu dans son travail pour accomplir les tâches qui lui sont assignés n'est pas de soi. Pour qu'il en soit ainsi l'individu a besoin d'être motivé. Mais comment y parvenir ?

3.1.5.1 Le facteur de l'attitude, de relation au travail et de relation humaine

L'attitude ou l'idée que le travailleur peut faire le travail, sa relation au travail, les relations humaines, ce que l'entreprise fait pour les travailleurs sont les facteurs déterminants, la motivation ou la démotivation selon le cas. Tout part de l'idée que le travailleur se doit du travail. Si le considère juste comme un gagne-pain, il est clair qu'il ne va y consacrer que l'effort minimal pour toucher son salaire à la fin du mois. Si le considère au contraire comme une occasion d'épanouissement professionnelle, alors, il peut y jeter tout son dévolu et y mettre tout son cœur. Il existe certains cas où l'employé ne sait pas exactement ce qu'on attend de lui. Si les objectifs qui lui sont assignés ne sont pas précis, ou si ne sait pas à quoi peuvent

aboutir ses efforts, il se voit totalement perdu et démotivé. Le comportement négatif à l'égard du travail découle d'une absence ou d'une insuffisance de conscience professionnelle, qui seule pousse le travailleur à prendre au sérieux son travail et à bien le faire. Ainsi, pour certains agents, le salaire, la participation ou prise de décision, l'opportunité de faire un travail intéressant, les chances de promotions sont autant de facteurs qui peuvent les motivés fortement.

Nous notons que la participation à la prise de décision des services de la FECECAM-BENIN ne concerne que seulement un homme très réduit d'agents.

3.1.5.2 Comportement du responsable à l'égard du personnel

Pour beaucoup de travailleur, la façon dont le responsable hiérarchique se comporte doit avoir une importance capitale pour leur motivation.

Son attitude à l'égard du personnel est déterminante. Donc, les attitudes et comportements importent pour beaucoup dans la création de maintien de l'ambiance au travail. Ainsi, le responsable hiérarchique doit pouvoir entretenir de bonne relation avec ses collaborateurs à travers son style de commandements qui est crucial dans la motivation de l'employé. Ce qui est observé dans presque tous les services de l'administration de la FECECAM-BENIN.

3.1.5.3- Le facteur de communication

La communication étant un facteur très important de toutes les entreprises ne doit pas être à sens unique mais à double sens. L'information dit circuler de façon ascendante et descendante. Elle ne doit pas être unilatérale, si l'on veut atteindre l'efficacité optimale. L'employé ne sait pas très bien ce qu'on attend de lui, il ignore comment il doit harmoniser son travail avec celui des autres. Si le responsable hiérarchique ne donne pas l'occasion de communiquer avec lui pour qu'il précise, éventuellement ce qu'il demanda à l'employer de faire, s'il ne sait pas écouter le collaborateur, celui-ci ne sera pas en mesure de donner le meilleur de lui-même ou simplement de faire correctement son travail.

3.1.5.4 Les facteurs de reconnaissance et de récompense

La motivation dans la connaissance et la récompense d'une bonne performance n'est pas connu des autorités de la FECECAM-BENIN. Alors sous toutes les latitudes, la reconnaissance et récompense du mérite, d'un travail bien fait sont des facteurs importants de la motivation. Reconnaître une bonne performance de la part de l'employeur par les félicitations au vu de tout le monde et ensuite de récompense par une promotion ne peur que stimuler l'énergie pour mieux faire son travail.

Notons aussi qu'il n'y a pas d'indicateur adéquat de contrôle et de suivi des agents au travail afin d'identifier ceux qui sont performants et les encourager en retour.

3.2 Présentation et interprétation des résultats

Tableau n°1 : Soumission à une évaluation

Eléments	Effectifs	Pourcentage(%)
OUI	33	91.67
NON	03	8.33
Total	36	100

Sources : Résultats de nos enquêtes novembre 2020

Le tableau ci-dessus laisse voire que la majorité des enquêtés, trente-trois (33) agents soit un taux de 91.67% affirment avoir suivie des évaluations de compétence. Trois (03) agents représentants 8.33% ont affirmés n'avoir pas suivie une évaluation de compétence.

Tableau n°2 : Implication des agents dans la détermination des objectifs à atteindre

Eléments	Effectifs	Pourcentage(%)
OUI	29	80.56
NON	07	19.44
Total	36	100

Sources : Résultats de nos enquêtes novembre 2020

D'après le tableau n°2, nous retenons que la plupart des enquêtés, 29 agents sont impliqués dans la détermination des objectifs à atteindre soit un taux de 80.56%.

Tableau n°3 : Critères d'évaluation de la performance opérationnelle du personnel

Eléments	Effectifs	Pourcentage(%)
Rapport d'activité	20	55.56
Contrat d'objectif	09	25
Processus de rendement optimum(PRO)	07	19.44
Total	36	100

Sources : Résultats de nos enquêtes novembre 2020

L'analyse du tableau 3, montre que tous les agents ne sont pas évalués sur le même critère. Certains sont évalués sur la base de rapport d'activité soit un taux de 55.56% pour 20 agents ; d'autres sont évalués sur la base de contrat d'objectif soit un taux de 25% pour 09 agents et le restent sont évalués sur la base de PRO soit un taux de 19.44% pour 07 agents. On en déduit que la majorité est évalué selon le rapport d'activité.

Tableau n°4 : Satisfaction de la politique de motivation

Eléments	Effectifs	Pourcentage
OUI	25	69.44
NON	11	30.56
Total	36	100

Sources : Résultats de nos enquêtes novembre 2020

D'après ce tableau, nous retenons que la majorité des agents reconnaissant l'existence de la politique de motivation sont satisfaits de celle-ci, soit un taux de 69.44% pour 25 agents.

Tableau n°5 : surchargé au travail

Eléments	Effectifs	Pourcentage(%)
OUI	26	72.22
NON	10	27.78
Total	36	100

Sources : Résultats de nos enquêtes novembre 2020

L'analyse de ce tableau, ressort que la majorité des enquêtés sont surchargés au travail, soit un taux de 72.22% pour 26 agents.

Tableau n°6 : Participation à des formations continues

Eléments	Effectifs	Pourcentage (%)
OUI	33	91.67
NON	03	8.33
TOTAL	36	100

Sources : Résultats de nos enquêtes novembre 2020

De l'analyse de ce tableau, nous pouvons dire que la majorité des enquêtés bénéficient d'une formation pour l'amélioration de leurs compétences, soit un taux de 91.66% pour 33 agents.

Tableau n°7 : programme de formation continue

Eléments	Effectifs	Pourcentage(%)
Par vague	13	36.11
Par catégorie professionnelle	6	16.67
Par section	17	47.22
Total	36	100

Sources : Résultats de nos enquêtes novembre 2020

D'après ce tableau on constate que la plupart des enquêtés bénéficie de formations par section, soit un taux de 47.22% pour 17 agents.

Tableau n°8: Incidence de l'évaluation de la performance opérationnelle des agents

Eléments	Effectifs	Pourcentage(%)
Accroissement	36	100
Paresse et résignation au travail	00	00
Ne change rien	00	00
Total	36	100

Sources : Résultats de nos enquêtes novembre 2020

De l'analyse de ce tableau, 100% des enquêtés reconnaissent que l'évaluation de la performance opérationnelle influence positivement le rendement des agents aux travails **:** Incidence de l'évaluation de la performance sur la productivité des agents

Tableau n°9 : Existence d'une politique de motivation

Eléments	Effectifs	Pourcentage(%)
OUI	25	69.44
NON	11	30.56
Total	36	100

Sources : Résultats de nos enquêtes novembre 2020

De l'analyse de ce tableau, nous constatons que la majorité des agents reconnaissent l'existence d'une politique de motivation, soit un taux de 69.44% pour 25 agents.

Tableau n°10 : Prise de décision

Eléments	Effectifs	Pourcentage
OUI	05	13.89
NON	31	86.11
TOTAL	36	100

Sources : Résultats de nos enquêtes novembre 2020

De l'analyse de ce tableau, on retient qu'une minorité des agents est consulté dans le processus de prise de décision, soit un taux de 13.89% pour 05 agents. Cette minorité représente les agents occupants le poste de direction.

Tableau n°11 : Implication dans la prise de décision

Eléments	Effectifs	Pourcentage(%)
OUI	15	41.67
NON	21	58.33

Sources : Résultats de nos enquêtes novembre 2020

De l'analyse de ce tableau, nous constatons qu'une minorité des agents est impliqué dans la prise de décision, soit un taux de 41.67% pour 15 agents.

Tableau n°12 : Condition de travail

Eléments	Effectifs	Pourcentage(%)
Bonne	09	25
Mauvaise	06	16.67
Acceptable	21	58.33
Total	36	100

Sources : Résultats de nos enquêtes novembre 2020

D'après ce tableau, il ressort que la grande partie des enquêtés ont un cadre de travail acceptable, soit un taux de 58.33% pour 21 agents.

3.2- Analyse critique et Recommandations

3.2.1 Analyse critique

La formation demeure une des activités centrales de la gestion des ressources humaines, ceci pour les raisons suivantes: les nouveaux obstacles rencontrés par les organisations et la difficulté avec lesquelles se posent les nouvelles exigences et qui peuvent être réduites grâce à la formation.

Les différentes informations recueillies nous permettent de poser véritablement un regard critique sur la situation de la formation du personnel à la FECECAM-BENIN.

Au vu de ses résultats, il paraît clairement que les travailleurs jugent subjectif l'arsenal d'évaluation et de motivation misent en place au sein de l'institution FECECAM. Nonobstant, les prescriptions de la politique de motivation du personnel, les résultats obtenus nous montrent aussi que certains agents ignorent l'existence d'une politique de motivation et par conséquent ne sont pas motivés. Cet état de chose, ne garantit pas l'adhésion de certains agents aux objectifs fixés. C'est d'ailleurs ce que certains enquêtés nous ont confiés en estimant qu'ils ne bénéficient d'aucune motivation. Certains enquêtés nous ont estimés le besoin d'amélioration de la politique de motivation voire sa redéfinition.

Dans nos enquêtes et entretiens, que certains ont voulu bien nous accordés, nous avons relevé que les critères d'évaluation doivent être revus ainsi que le cadre général de ce système en mettant désormais en avant l'entretien, gage d'une participation et d'adhésion de tous.

De plus, nous avons constaté que certains bureaux sont trop restreints et ne permettent pas aux agents d'être motivés pour donner un meilleur rendement bien qu'ils aient envies de travailler.

Par ailleurs, les résultats de nos enquêtes nous confient qu'une minorité des agents participent à la prise de décision. Seuls les agents occupants le poste de direction interviennent dans la prise de décision ce qui ne permet pas de prendre en compte l'opinion et l'avis de tout le personnel. En conséquence toutes les décisions prisent paraissent comme une imposition aux yeux de la majorité des agents. Cependant, ces mêmes résultats nous révèlent malgré la non-implication de ces agents dans la prise de décision, qu'ils participent à des formations pour l'amélioration de leurs compétences.

Pour finir, les résultats de nos enquêtes nous ont révélés que presque tous les agents sont surchargés dans l'accomplissement de leurs travaillent, ce qui les rendent moins efficace.

SECTION 2 : Vérification des hypothèses et suggestions

3.2. Vérification des hypothèses

- ✓ **Vérifications de la proposition**

Les données quantitatives ayant servi de base pour notre analyse ont révélé à 91,67% que la FECECAM-BENIN a mis en œuvre un programme de participation à des formations continues de son personnel suivi d'évaluation de leur compétence. En effet, les agents de la FECECAM constituant notre échantillon ont répondu à 69,44% qu'il existe une politique de motivation dont ils sont satisfaits. En tenant compte des réponses obtenus auprès de nos enquêtés, on constate que les pourcentages sont supérieurs à 50% d'où l'hypothèse 1 selon laquelle la formation et la motivation sont les facteurs qui déterminent l'efficacité des agents se trouve alors confirmée.

- ✓ **Vérifications de l'hypothèse**

Les éléments quantitatifs ayant servi de base à notre analyse ont révélé que l'efficacité du personnel de la FECECAM-BENIN influence positivement l'atteinte des objectifs. En effet, 81% des agents de la FECECAM ont avoué être impliqués dans la détermination des objectifs à atteindre. Cette implication les encouragent à donner le meilleur d'eux-mêmes et ceci dans un bref délai. De plus, tous ces agents reconnaissent que l'évaluation de leur performance influence positivement leur rendement au travail. Il s'en suit également que ces agents ont un cadre de travail acceptable. Le pourcentage étant supérieur à 50%. Par conséquent, l'hypothèse 2 est confirmée.

3.3. : Suggestions

A la fin de l'analyse de données, nous proposons aux autorités de la FECECAM-BENIN les suggestions suivantes pour l'amélioration de l'efficacité du personnel :

- Impliquer tous les agents aux moments de l'évaluation ; c'est-à-dire leurs réunis tous pour discuter de l'évaluation avec-eux ;
- Introduire des critères d'évaluation en lien avec l'activité réelle ; le profit du poste et les compétences de chaque agent ;
- Changer de style de management et passer au style de management participatif dans le but de valoriser les agents pour une implication personnelle dans l'attente des objectifs ;

- Rendre plus opérationnel les divisions de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Impliquer les agents dans la prise de décision pour qu'ils se sentent vraiment responsable des résultats ;
- Adapter les PRO à chaque poste de façon objective ; c'est-à-dire tenir compte du cahier de charge de chaque agent pour élaborer le référentiel d'évaluation ;
- Améliorer la politique de motivation de façon à ce qu'elle tienne compte des besoins du personnel ;
- Mettre à la disposition du personnel les ressources nécessaires pour l'exécution des tâches ;
- Mise en vigueur le manuel de procédure de gestion des ressources humaines ;
- En dehors de formation spécifique, former le personnel sur le développement personnel.

CONCLUSION

L'importance de la formation des agents n'est plus à démontrer en gestion des ressources humaines car elle est un moyen qui permet de renforcer les capacités. Il est essentiel que le personnel de la FECECAM-BENIN soit formé aux tâches qui l'attendent. La formation de ces agents est un investissement pour cette institution de micro finance. Elle permet à la FECECAM d'accroitre les compétences et la productivité de sa main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Elle est également une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité de son personnel face aux défis à relever.

En effet, l'objectif général de cette étude vise à analyser l'effet de la formation continue du personnel sur la performance opérationnelle de la FECECAM-BENIN. C'est ainsi, que nos différents résultats obtenus après les analyses, en particulier le résultat du tableau **n°8** prouve que l'évaluation de la performance influence positivement le rendement des agents au travail et par conséquent la formation du personnel de la FECECAM permet d'accroître en partie sa performance opérationnelle.

Par ailleurs, pour la collecte de nos informations nous avons mis en exergue les techniques de dépouillement et les outils d'analyse des données, respectivement de façon manuelle et par le logiciel Microsoft office (Excel et Word). De même, les principaux résultats de nos analysent obtenus nous montre que certains agents ignorent l'existence d'une politique de motivation et par conséquent ne sont pas motivés. Cet état de chose, ne garantit pas l'adhésion de certains agents aux objectifs fixés. Face à cette situation, nous avons recommandé aux dirigeants de la FECECAM d'améliorer la politique de motivation de façon à ce qu'elle tienne en compte des besoins du personnel et de mettre à la disposition du personnel les ressources nécessaires pour l'exécution de leurs tâches.

Nous espérons, par ce travail, avoir apporté notre contribution à la résolution des problèmes que rencontre la FECECAM-BENIN bien en matière de l'amélioration de la politique de motivation voire sa redéfinition et de revoir aussi le processus d'attribution de tâches aux agents.

Enfin, l'effet la formation continue du personnel sur la performance opérationnel constitue un thème d'actualité pour toutes les institutions de micro-finances, ce travail n'a pas la prétention d'être parfait. C'est pourquoi, nous le soumettons à votre appréciation en vue de l'améliorer.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

- Annie Chemla-Lafay, 2008,
- Arts et litt...1936, p.56-4
- Audrey Baëhr (2008)
- Boudreau et Ramstad (2006)
- Bourguignon, 1995
- De Gaulle, memo. Guerre 1954, P673
- Dictionnaire : PETIT Larousse 2003
- Dolan et Al (2002)
- EDWARD de B. 2016, la boîte à outils de l'efficacité professionnelle ;
- Gankpa (2000),
- Hellriegel, Slocum, Wood man 2014 : « Management des organisations », 5ème édition, Bruxelles ;
- J. ROJOT ; Théories de s Organisation ; Ed ESKA ; 2005, P.69 ;
- J. SOYER ; Fonction Formation ; Edition d'Organisation, 1999, P.18
- J.M.PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, Ed Vuibert, 2000, P. 147
- L.DOLAN, S.E. JACKSON ; La Gestion des Ressources Humaines, enjeux et pratiques actuelles ; Edition ;
- LAWLER (1990)
- Le Louarn et Wils (2001)
- M. KALIKA ; Collection de Management des Ressources Humaines ; CD-ROM
- Management Social Appliqué FASEG/L3/Gest°/GRH/2018-2019 Chap.4 Ressource proposée par Léon Hounyo ;
- MEIGNANT A. (2009, p.315
- Mr K.KELOUCHA, La Place de l'Administration du Personnel dans l'Entreprise : Séminaire National, le 19 & 20 octobre 2003 ;
- P. BERNOUX ; La sociologie des Organisation ; Edition du Seuil ; 1985 ; p.131
- R. Boyatsis, 1982
- S. Michel et M. Ledru, (1991)
- SEKIOU L. 2001 P 315

- SEKIOU, PERETTI , BAYAD ; Gestion des Ressources Humaines ; 2ème ED, Ed De Boeuk ; 2001 ; P.336 2 J.P.CITEAU ; Gestion des Ressources Humaines, principe Généraux et cas pratique ; 3ème ED ; Ed Dalloz ; 2000 ; P.101
- Ulrich, (1996)
- VINCENS et PERRITTI J.M (2000 p.284)
- W.B. WERTHER, K.DAVIS, H.LEE-GOSSELIN ; Gestion des Ressources Humaines ; 2ème édition, Ed DALLOZ, 1993, P.333
- Western Electricien (1924-1927)
- Y. SIMON, P.JOFFRE, Encyclopédie de Gestion ; 2ème Ed, Ed Economica, 1997 ; 1570

MEMOIRES

- AMOU N. G et QUENUM R, 2015, Analyse de la politique de motivation du personnel : cas de la FECECAM-BENIN ;
- Mlle R. CHRYSOSTOME, 2020, Analyse de la performance de la faîtière des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel : étude de cas de la caisse locale d'Abomey-Calavi ;
- Mme MAOUCHE Fatima Malika, **L'Impact de la Formation** dans le développement de d'entreprise.

SITES WEBS

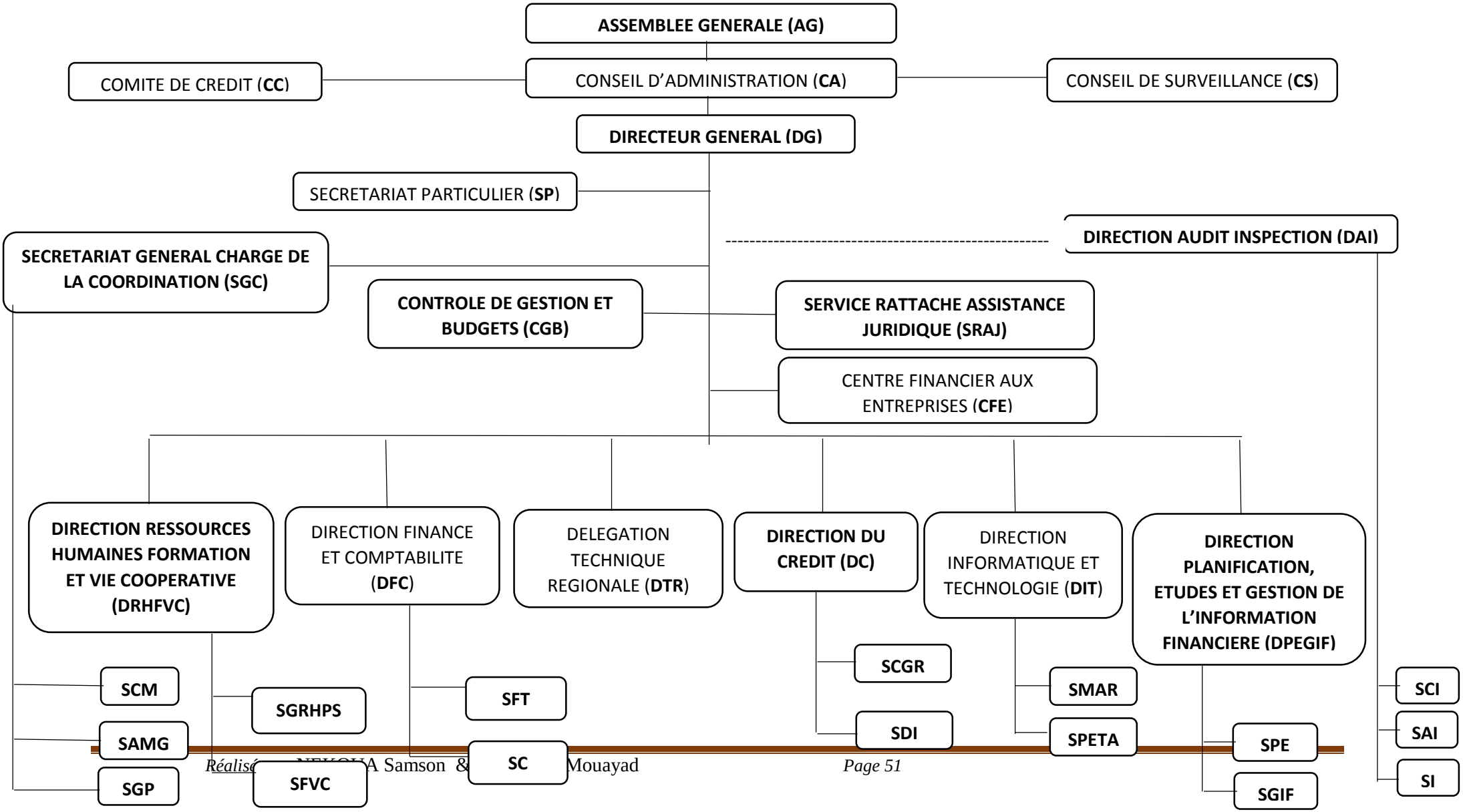
https://www.talentsoff

www.google.fr/ecole

www.wikipedia.org/

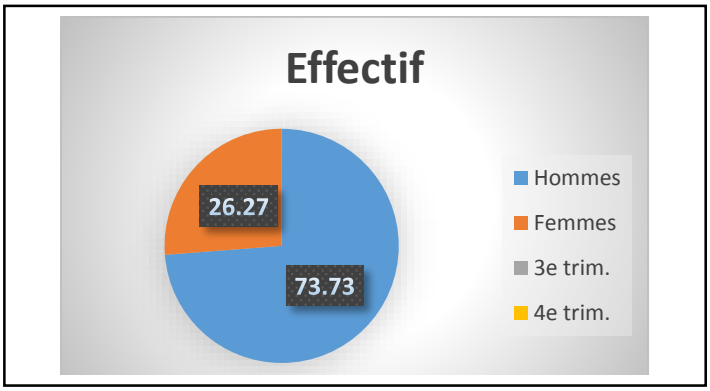
ANNEXE 1

ORGANIGRAMME DE LA FECECAM-BENIN

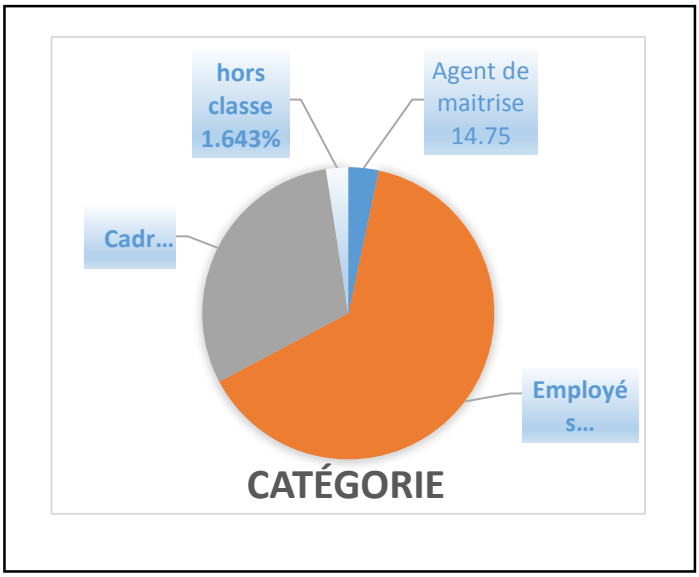


ANNEXE 2

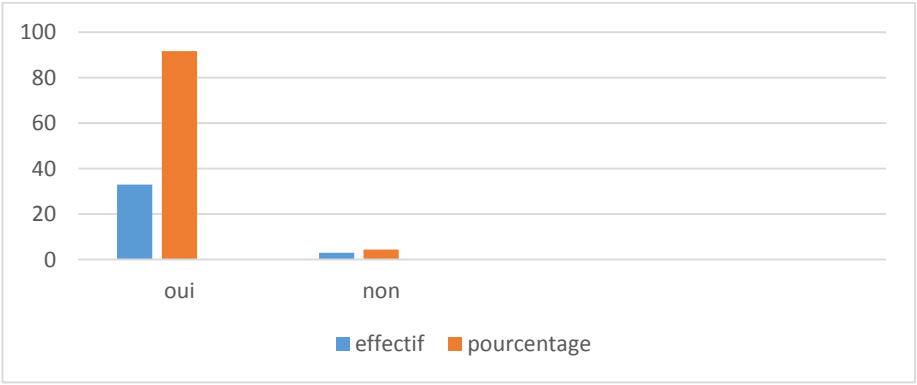
Graphique 1 : Répartition du personnel du STF-FECECAM par statut



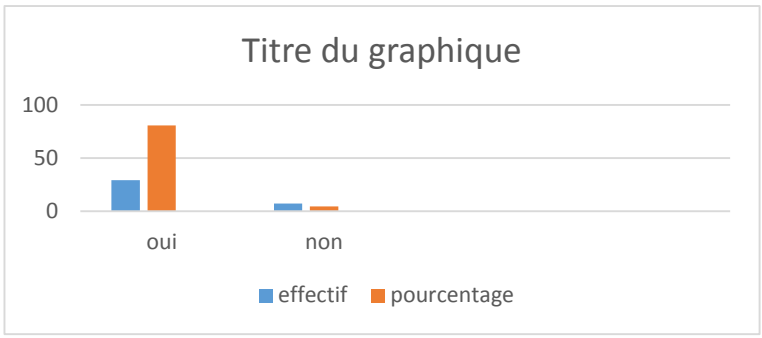
Graphique 2 : Répartition du personnel du STF-FECECAM par catégorie



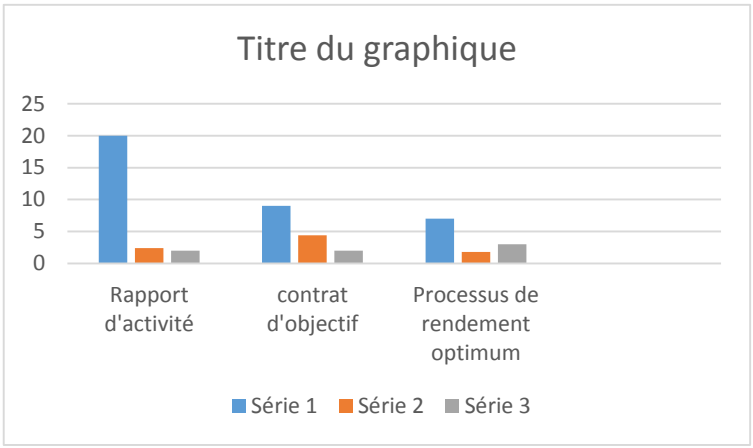
Histogramme n°1 : Soumission à une évaluation



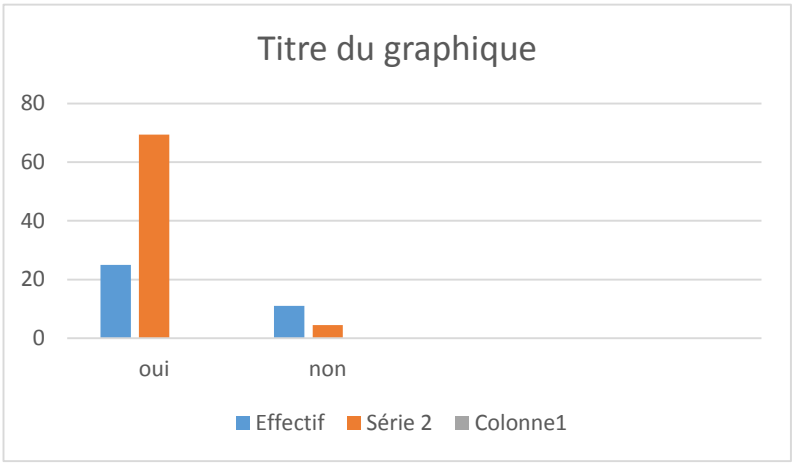
Histogramme n°2 : Implication des agents dans la détermination des objectifs à atteindre



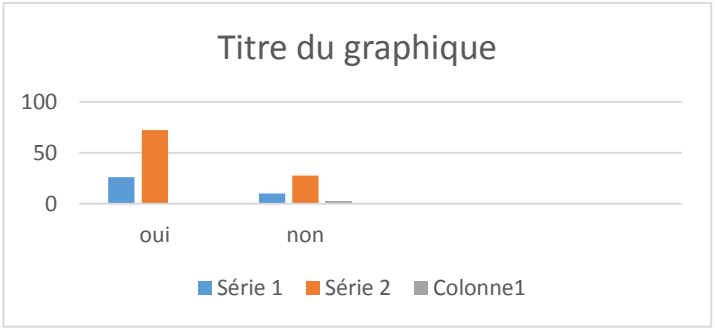
Histogramme n°3 : Critères d'évaluation de la performance opérationnelle du personnel



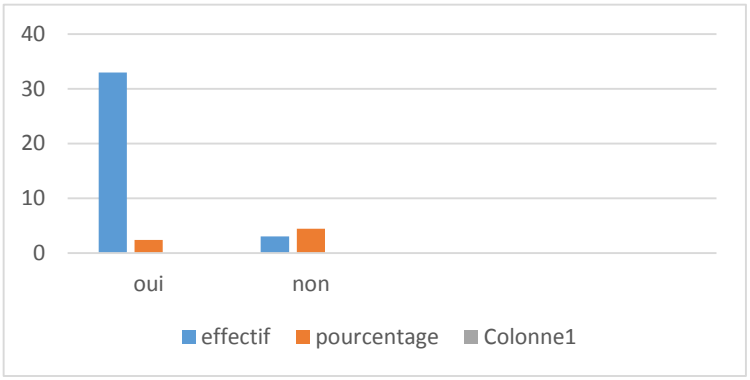
Histogramme n°4 :Satisfaction de la politique de motivation



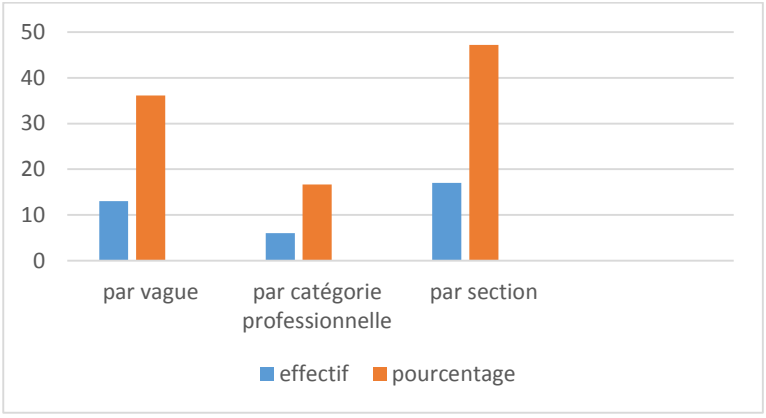
Histogramme n°5 : surchargé au travail



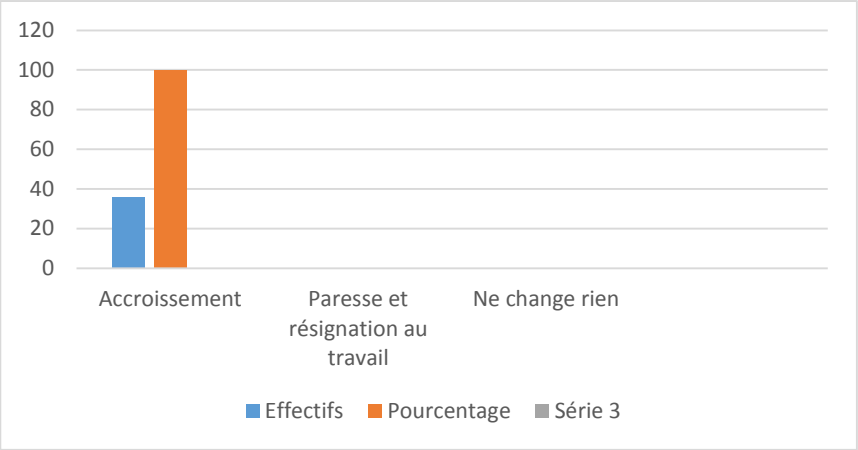
Histogramme n°6 : Participation à des formations continues



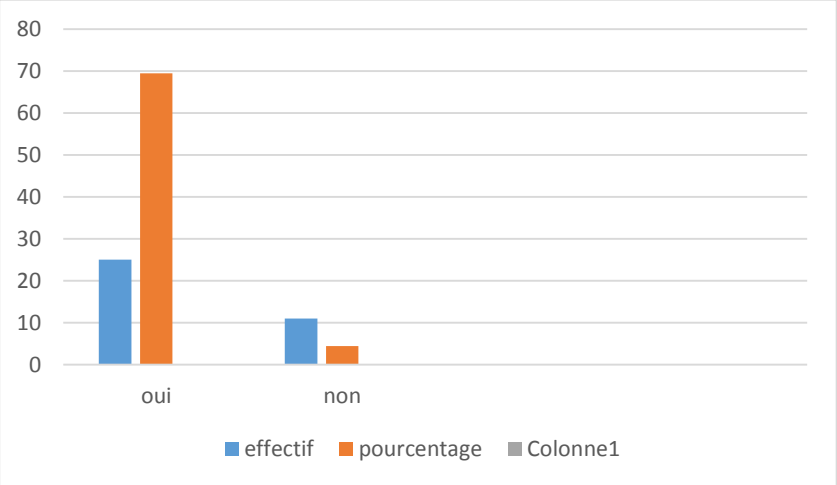
Histogramme n°7 : programme de formation continue



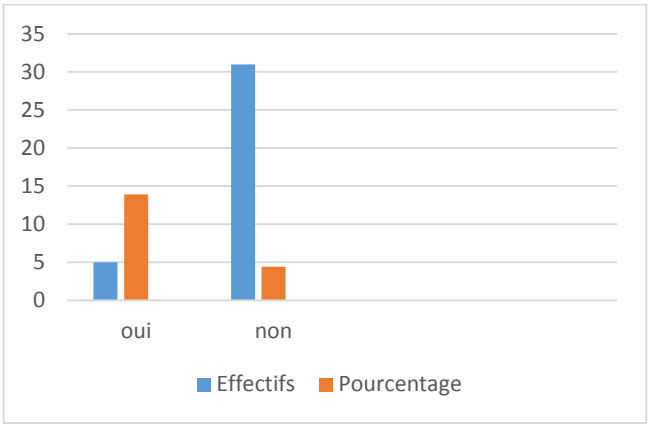
Histogramme n°8: Incidence de l'évaluation de la performance opérationnelle des agents



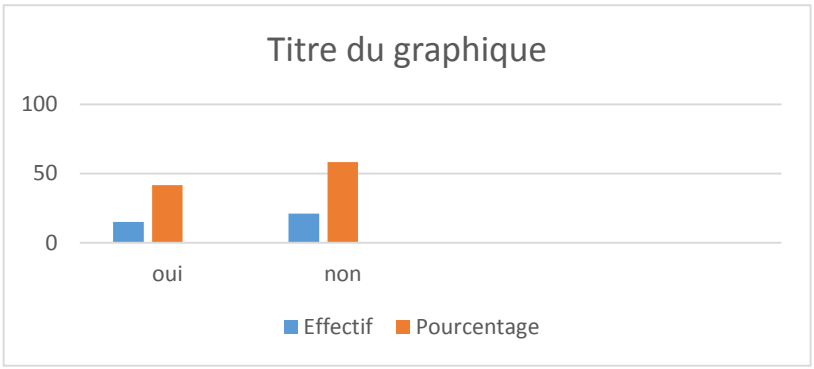
Histogramme n°9 : Existence d'une politique de motivation



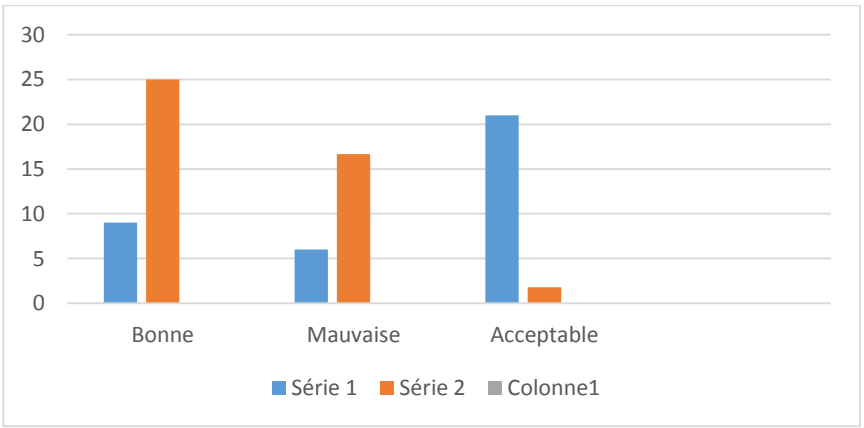
Histogramme n°10 : Prise de décision



Histogramme n°11 : Implication dans la prise de décision



Histogramme n°12 : Condition de travail



Questionnaire

Bonjour Madame/Monsieur

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de Licence professionnelle en Théorie des Organisations et Gestion des Ressources Humaines (TOGRH) sur le sujet : « L'Analyse de l'efficacité du personnel de la FECECAM-BENIN ». Nous vous prions de répondre le plus sincèrement possible. D'ores et déjà, nous vous rassurons que vos réponses resteront confidentielles et seront exploitées uniquement dans ce cadre.

Sexe : Masculin ☐ ; Féminin ☐

1- Avez-vous bénéficié une fois d'une formation à la FECECAM-BENIN ?

Oui ☐ ; Non ☐

2-Discutez-vous des objectifs à atteindre en début d'exercice ?

-Oui ☐; - Non ☐ - Sans réponse ☐.

3-Sur quelle base est évaluée l'efficacité du personnel à la FECECAM-BENIN ?

- Rapports d'activités ☐ ; - Plan annuel ☐ ; - Contrat d'objectif ☐

- Autres (à préciser)……

4- Qui évalue l'efficacité des agents à la FECECAM-BENIN ?

- Vous-même ☐ ; - Votre supérieur direct ☐ ; - Un comité d'évaluation ☐

5- Sur quelle période est évaluée la performance des agents de la FECECAM-BENIN ?

- Par trimestre ☐ - Par semestre ☐ Par an ☐

6 - Etes-vous surchargé dans votre tâche ?

- Oui ☐ - Non ☐

7- Dans le cadre de l'acquisition de nouvelle connaissance, avez-vous droit à des formations ?

- Oui ☐ - Non ☐

8- Comment sont programmées les formations au sein de la FECECAM ?

- Par vague ☐ - Par catégorie professionnelle ☐ - Par section Autres ☐

- (à préciser)……..……

……

9- Quel est selon vous l'incidence de l'évaluation de la performance des agents de la FECECAM-BENIN ?

- Accroissement ☐ ; Paresse et résignation au travail ☐ ; - Ne change rien ☐

10- Existe-t-il une politique de motivation des agents à la FECECAM-BENIN ?

- Oui ☐ ; - Non ☐

11 - Les décisions sont pour la plupart prisent par qui dans votre structure ?

-Vous-même ☐ - DG ☐ - Votre Supérieur direct ; ☐

-Autres à (préciser)……

12 - Participez-vous à la prise de décision ?

Oui ☐ ; - Non ☐

13 - Comment trouvez-vous le cadre de travail au service ?

-Bon ☐ ; - Mauvais ; ☐

-Autres à (préciser)……...

14 - Quelles suggestions avez-vous en vue de l'amélioration de la performance de la FECECAM-BENIN ?

……

……

Merci pour votre collaboration !

Table des matières

AVERTISSEMENT I
DEDICACE II
REMERCIEMENT IV
SIGLES ET ABREVIATIONS V
LISTE DES TABLEAUX VII
SOMMAIRE VIII
RESUME IX
INTRODUCTION 1
CHAPITRE 1 3
CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE 3
SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude 4
Paragraphe 1 : Présentation de la FECECAM-BENIN 4
1.1.1- Situation géographique, historique, missions et attributions. 4
1.1.1.1- Situation géographique et historique 4
1.1.1.2- Missions et Attributions de la FECECAM-BENIN 7
1.2 Organisation et fonctionnement de la FECECAM-BENIN 8
1.2.1 Organisation de la FECECAM-BENIN 8
1.2.2 Fonctionnement de la FECECAM-BENIN 8
1.2.2.1 Les Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM) 8
Tableau I : Répartition du personnel du STF-FECECAM par statut 11
Tableau 2 : Répartition du personnel du STF-FECECAM par catégories 12
Paragraphe 2 : Déroulement et observation de stage 14
1.3.1. Bilan du stage 14
1.2.3.1 Déroulement du stage 14
1.3.1.2 Etat des lieux 15
SECTION 2 : Cadre théorique de l'étude 16
2.1 Problématique 16
2.2 Intérêts de l'étude 17
2.3 Objectifs. 18
CHAPITRE 2 :REVUE DE LA LITTERATURE ET CADRE METHODOLOGIE DE L'ETUDE 19

SECTION 1 : Revue de littérature et hypothèses de recherche 20
Paragraphe 1 : Revue de la littérature 20
2.1 Clarification conceptuelle 20
2.2- Revue théorique 26
2.2.1 Théorie Classique : 26
2.2.2Théorie Humaniste : 27
Tableau : 1 2 Comparaison entre la théorie X et la théorie Y 29
2.3- Revue empirique 30
Paragraphe 2 : Les Hypothèses 34
SECTION 2 : Méthodologie de recherche 35
2.2.1 La collecte d'information et choix de l'échantillon 35
2.2.1.1 Collecte d'information primaire 35
2.2.1.1.1- Collecte d'information secondaire. 35
2.2.1.1.2- Choix de l'échantillon 35
2.2.1.2- Outil de collecte des données et analyses des résultats 35
2.2.2- Outil d'analyse de résultats 35
2.2.3Limites 36
Paragraphe 2 : Technique de dépouillement et outils d'analyse de données. 36
1 -Technique de Dépouillement 36
2- Outils D'analyses des Données 36
3- Cadre opératoire 36
CHAPITRE 3 37
PRESENTATION des RESULTATS, ANALYSE ET SUGGESTIONS 37
SECTION 1 : Présentation et analyse des données 38
3.1 Présentation de la politique de motivation de la FECECAM-BENIN 38
3.1.1 Présentation de la politique de motivation de la FECECAM-BENIN 38
3.1.1.2 Les motivations matérielles : mises à disposition de plusieurs motos et véhicules afin de bien mener leurs missions. 38
3.1.1.3 Les motivations morales et psychologiques : les récompenses honorifiques telles que les certificats et autres éléments de reconnaissance au personnel ; 38
3.1.4 Présentation des facteurs déterminants de la compétence de la FECECAM-BENIN 39
3.1.4.1 L'évaluation centré sur la personne ; il s'agit d'une orientation d'un individu : 39
3.1.4.2- L'évaluation centré sur les résultats ; il s'agit d'une orientation vers l'emploi 39

3.5.1- Identification des facteurs déterminants de la motivation de la FECECAM-BENIN.... 39
3.1.5.1 Le facteur de l'attitude, de relation au travail et de relation humaine 39
3.1.5.2 Comportement du responsable à l'égard du personnel 40
3.1.5.3- Le facteur de communication 40
3.1.5.4 Les facteurs de reconnaissance et de récompense 40
3.2 Présentation et interprétation des résultats 41
Tableau n°1 : Soumission à une évaluation 41
Tableau n°2 : Implication des agents dans la détermination des objectifs à atteindre 41
Tableau n°3 : Critères d'évaluation de la performance du personnel 41
Tableau n°4 : Satisfaction de la politique de motivation 42
Tableau n°5 : surchargé au travail 42
Tableau n°6 : Participation à des formations 42
Tableau n°7 : programme de formation 43
Tableau n°8: Incidence de l'évaluation de la performance sur la productivité des agents 43
Tableau n°9 : Existence d'une politique de motivation 43
Tableau n°10 : Prise de décision 44
Tableau n°11 : Implication dans la prise de décision 44
Tableau n°12 : Condition de travail 44
3.2- Analyse critique et Recommandations 45
3.2.1 Analyse critique 45
SECTION 2 : Vérification des hypothèses et suggestions 46
3.2. Vérification des hypothèses 46
3.3. : Suggestions 46
CONCLUSION 48
REFERENCES BIBIOGRAPHIQUES 49
ANNEXES
Table des matières ..... H