REPUBLIQUE DU BENIN

****

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

****

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

****

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

****

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS ASSOCIES AU DIPLOME DE LICENCE PROFESSIONNELLE

****

OPTION : Gestion

FILIERE : Théorie des organisations et Gestion des Ressources Humaines

THEME

ANALYSE DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL DANS LES COLLECTIVITES LOCALES : CAS DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI

Réalisé et Présenté par :

Cathérine KOUBADA & Jean-Eudes VIAYINON

Sous la direction de :

Maître de stage :

Mme Eurydice ADJOVI SOSSOU

Maître mémoire :

Prof. Karima SYLLA D.
Maître de Conférences Agrégée en sciences de gestion.
Enseignante à la FASEG

Soutenu le 23 Novembre 2019

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE

A

- Mon père Félix KOUBADA
- Ma mère Alice TOUGLO

Catherine KOUBADA

DEDICACE

A

- Mon père VIAYINON C. Pamphile
- Ma mère GBETO Geneviève

VIAYINON Jean-Eudes

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire résulte des efforts consentis par des personnes nous tenons à remercier. Ainsi, nous témoignons notre gratitude :

- Au Professeur Denis ACCLASSATO, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion ;
- Au Docteur WOTTO Théophile, vice doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion ;
- A notre maitre mémoire madame Karima SYLLA DOUCOURE, Maître de Conférence Agrégée en sciences de gestion, qui nous a fait l'honneur d'accepter diriger ce travail ;
- A tous les enseignants de la FASEG qui nous ont donnés la chose la plus chère au monde à savoir la connaissance. Puisse Dieu les protéger dans cette noble mission ;
- Madame Eurydice ADJOVI SOSSOU, notre maitre de stage pour sa disponibilité et son soutient ;
- Tout le personnel du service Gestion Prévisionnelle et de la Formation et du service Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre ; pour leurs disponibilité et aide dans la rédaction de notre mémoire.
- Madame FAGBEMI Pascaline, pour nous avoir aidés à trouver de stage à la mairie d'Abomey-Calavi
- Les familles KOUBADA, TOUGLO, VIAYINON, ASSOGBAGA pour leurs efforts de tout genre ;
- Tout le personnel de la Direction des Ressources Humaines de la mairie d'Abomey-Calavi pour leur sens de compréhension lors de notre stage;
- Tous ceux de près ou de loin, qui ont contribué à la réalisation de cette œuvre.
- Les membres du jury pour avoir consacré leur temps pour la lecture de notre travail.

LISTE DES SIGLES

AM : Adjoint du Maire

CM : Cabinet du Maire

CGI : Contrôleur de Gestion Interne

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Nationale

CRFU : Cellule du Registre Foncier Urbain

DAJ : Direction des affaires Juridiques

DAU : Direction de l'Aménagement et de l'Urbanisme

DDLAE : Direction du Développement Local et des Affaires Economiques

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

DRH : Direction des Ressources Humaines

DSP : Direction des Services Populaires

DST : Direction des Services Techniques

GRH : Gestion des Ressources Humaines

OPM : Organes de Passations des Marchés

SAC : Secrétariat Administratif Central

SAFU : Services des Affaires Foncières et de l'Urbanisme

SAM : Secrétariats des Adjoints au Maire

SG : Secrétariat General

SINTIC : Service de l'Information et des NTIC

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Motivation dans votre travail 33
Tableau 2 : Fixation des objectifs 33
Tableau 3 : Existence des moyens nécessaires (matériels informatiques et fournitures de travail) pour accomplir les tâches 34
Tableau 4 : Etat du cadre de travail 34
Tableau 5: Equitabilité du système de rémunération. 34
Tableau 6 : Avantages sociaux 35
Tableau 7 : Evaluation à la mairie d'Abomey-Calavi. 35
Tableau 8: Fréquence de l'évaluation. 35
Tableau 9 : Evaluation, facteur de motivation 36
Tableau 10 : Causes du manque de motivation 36
Tableau 11 : Encouragement et récompense en cas de bonne performance 36
Tableau 12: Sanction en cas de mauvaise performance..... 36
Tableau 13 : Communication avec la hiérarchie 37
Tableau 14 : Conditions d'hygiène 37
Tableau 15 : Relation de travail entre collègue 37
Tableau 16 : Lien entre la fréquence des évaluations et le niveau de motivation 38
Tableau 17 : Corrélations entre la fréquence de l'évaluation et la motivation du personnel ... 38

RESUME

La commune d'Abomey-Calavi est une administration territoriale qui a pour mission de promouvoir le développement local et de la démocratie de base. En effet, elle est confrontée dans sa la réalisation de sa mission à de nombreux problèmes qui ont attiré notre attention au cours du stage. Ces problèmes sont liés essentiellement au manque de motivation du personnel. La motivation du personnel favorise entre autre l'atteinte des objectifs de la mairie. Ainsi dans le souci de contribuer à la bonne motivation du personnel nous avons procédé à une collecte d'information sur le terrain à l'aide d'un questionnaire afin d'identifier les différents facteurs du manque de motivation du personnel, connaitre les conditions matériels de travail et apprécier l'influence de l'évaluation dans la motivation du personnel en service à la mairie d'Abomey-Calavi. L'analyse et le traitement des données révèlent que les conditions matérielles de travail ne sont pas bonnes, de même que l'absence de lien significatif entre la fréquence des évaluations du personnel et le degré de motivation au travail. nous avons suggéré aux dirigeants de la mairie d'Abomey-Calavi de motiver le personnel à travers la gratification et les encouragements, de renforcer l'équipement des services de la Mairie en matériel adéquat, d'évaluer plus souvent le personnel afin de les motiver.

Mots clés : **Motivation – conditions de travail- Evaluation du personnel**

SUMMARY

The municipality of Abomey-Calavi is a territorial administration whose mission is to promote local development, and basic democracy. In fact in its mission it faces many problems that we identified during our internship. These problems result among other things from the lack of motivation of the staff. The good motivation of the staff favors among other things the achievement of the objectives of the City Council. Thus, in order to contribute to the good motivation of the staff we carried out a collection of information in the field using a questionnaire to identify the various factors of the lack of motivation of the staff, to know the material conditions of work and to appreciate the importance of the evaluation of the personnel in the process of the motivation of the latter at the town hall of Abomey-calavi. From the analysis of the results, we suggested to the leaders of the Abomey-Calavi mayor to motivate the staff through the gratification and encouragement, to reinforce the equipment of the City Council services in adequate equipment, to evaluate more often the staff to motivate them.

Key words: Incentive - conditions of work - Assessment of the staff

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE 3
Section 1 : Présentation de la mairie d'Abomey-Calavi 4
Section 2 : Déroulement du stage et observations 10
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE 13
CHAPITRE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE 14
Section 1 : De la problématique aux hypothèses de recherche 14
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude 16
CHAPITRE III: PRESENTATION DES RESULTATS, RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE 32
Section1 : Présentation et analyse des données de la recherche 33
Section 2 : Recommandations et conditions de mise en œuvre 42
CONCLUSION 43
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 45
ANNEXES ..... a
QUESTIONNAIRE ..... d
TABLE DES MATIERES ..... f

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Une organisation est tout un ensemble d'individus ou une association qui s'attribue des objectifs déterminés en vue de répondre aux besoins de ses membres et de la communauté. Ainsi pour son développement, elle se doit d'avoir un personnel qualifié et doté de tous les moyens nécessaires pour une bonne exécution de leurs tâches. De ce point de vue, les ressources humaines constituent le pilier du développement de toute organisation.

Il faut alors accorder une importance majeure à ce personnel en le mettant dans les conditions nécessaires et favorables afin qu'il puisse donner le meilleur de lui-même. La bonne gestion de celui-ci passe par plusieurs pratiques GRH à savoir : la formation, l'évaluation, la communication, la gestion des carrières les conditions de travail etc.

Mais notons que les conditions de travail se révèlent un facteur important et essentiel car lorsqu'elles sont bonnes, elles créent une certaine motivation au niveau du personnel poussant ainsi le personnel à agir, à faire valoir sa compétence et ses capacités afin d'atteindre les objectifs fixés soit individuellement soit par l'entreprise elle-même. Par contre lorsque la motivation est absente ou inexistante, la rentabilité et la productivité sont faibles, ce qui peut porter atteinte à la réputation de l'entreprise.

La mairie d'Abomey-Calavi est une structure décentralisée mise en place depuis 1965, et qui a pour mission de veiller au bien être de la population de cette commune. Elle compte 344 personnes qu'elle doit mettre dans de bonnes conditions de travail afin d'atteindre les objectifs fixés.

Au cours de notre stage, nous avons pu constater un effectif pléthorique du personnel, l'absentéisme et le retard des agents au service, l'absence d'un plan de recrutement, la non évaluation périodique des agents. C'est pour donc appréhender la qualité des services donner par la mairie que nous avons fondé notre étude sur : **« Analyse de la motivation du personnel dans les collectivités locales : cas de la Mairie d'Abomey-Calavi** ».

L'objectif de notre étude est de contribuer à l'amélioration de la motivation du personnel à la mairie d'Abomey-Calavi en proposant des approches de solution aux différents problèmes.

Ce travail est décomposé en trois chapitres dont le premier chapitre est consacré à la présentation de la mairie d'Abomey-Calavi et au déroulement du stage ; le deuxième chapitre aborde le cadre théorique et la méthodologie de l'étude et le troisième présente les résultats, recommandations de même que les conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE

CHAPITRE 1 : Cadre institutionnel de l'étude et déroulement du stage.

Dans ce chapitre nous présenterons d'abord la mairie d'Abomey-Calavi à travers son historique, ses missions, ses objectifs, les organes, son fonctionnement et enfin le déroulement de notre stage.

Section 1 : Présentation de la mairie d'Abomey-Calavi

Il s'agit de retracer l'historique de la mairie d'Abomey-Calavi, en présentant ses objectifs, ses missions.

Paragraphe 1 : Historique, objectifs et missions des collectivités locales

A-Historique de la commune d'Abomey-Calavi

Situé à mi-chemin entre et Zè, la commune d'Abomey-Calavi fut un démembrement du royaume d'Abomey et est authentiquement Aizo. Mais plusieurs ethnies s'y retrouvent. On peut citer les fon, les yorouba …. Comme toutes les autres communes, elle a une histoire qui remonte aux temps immémoriaux. Les premiers habitants de cette commune sont venus d'Abomey. Ils ont été désignés par le roi Ghézo comme ambassadeurs d'Abomey dans cette localité d'où le nom « Agbomey-kandofi, c'est-à-dire Abomey coupé et déporté ici. Les premiers habitants d'Abomey-Calavi sont les familles BADA. Ils sont venus d'Oyo au Nigéria et ont transité par Abomey. C'est de là, qu'ils ont été désignés comme ambassadeurs d'Abomey », explique Romain BADA, instituteur à la retraite et ancien maire d'Abomey-Calavi de 1975 à 1990. Mais, cette famille n'est pas la seule autochtone de cette commune considérée comme plus vaste du sud-Bénin. Le tout premier habitant de calavi est Fofodjaka. Il était venu de hèvié. Il s'est installé à l'Est du centre-ville, où il a fondé le quartier djakacomè. A la suite de ses deux familles, on peut aussi citer les familles Nougbodé, Vigan, Tokpanou, et Djissou comme autochtones de cette commune. De nos jours, la commune d'Abomey-Calavi, peuplée de plus d'un million d'habitants, est devenu une Cosmopolite avec l'installation de plusieurs étrangers acquéreurs de parcelles. Cette commune est répartie entre neuf (09) arrondissements : Abomey-Calavi, Akassato, Godomey, Glo-Djigbé, Kpanroun, Ouèdo, Togba, Hèvié et Zinvié. La commune d'Abomey-Calavi, située dans la partie du sud de la république du Bénin et du développement de l'Atlantique, à l'Est par la commune de Sô-Ava et de Cotonou et à l'Ouest par les communes de Tori-Bossito et d'Ouidah. C'est la commune la plus vaste du département de l'Atlantique dont elle occupe plus de 20%. Il s'étend sur une superficie de 650km^2 représentant 0,48% de la superficie Nationale du Bénin. Après cette présentation de la

commune d'Abomey-Calavi, il sera aussi présenté celle de Mairie à travers ses missions et objectifs.

B-Objectifs de mairie d'Abomey-Calavi

L'objectif principal de la mairie d'Abomey-Calavi est le développement local et la satisfaction de l'intérêt général des populations de sa commune. On peut citer :

- La réalisation et l'entretien des infrastructures sociocommunautaires ;
- L'alphabétisation et l'éducation des adultes ;
- Les travaux d'aménagement à travers le lotissement ;
- L'hygiène e la salubrité de l'environnement ;
- La conservation de l'administration des propriétés des communes ;

C-Missions de la mairie d'Abomey-Calavi

Pour mener à bien sa mission, la Mairie d'Abomey-Calavi s'adonne généralement à des activités telles que :

- l'administration générale des activités économiques, culturelles et politique de la commune ;
- la gestion des affaires foncières et de l'urbanisme ;
- les prestations de service ;
- les services marchands et investissements économiques.

<u>Paragraphe 2</u> : Structure organisationnelle de la mairie d'Abomey-Calavi.

Ce paragraphe prend en compte l'organisation de la mairie d'Abomey-Calavi et la fonction de ses différents services.

A- Les organes de décision

La mairie d'Abomey-Calavi présente des organes de décisions comme : l'Administration communale et l'Administration infra-communale.

- ✓ **L'Administration communale est composée :**

1- Du maire

Le Maire : conformément à l'article 48 de la loi 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin, le Maire est le premier responsable de la commune, et le chef de l'administration communale. Il est l'organe exécutif de la commune. A ce titre, il est

chargé de l'établissement de l'ordre du jour des séances du conseil communal, aussi de la coordination des activités du conseil dans la commune, ensuite de la rentrée des impôts, taxes et droits communaux, la détermination du mode d'exécution des travaux communaux et enfin la représentation de la commune en justice et de la passation.

2- Les Adjoints au Maire (AM)

Les AM assistent le Maire et le suppléent en cas d'absence. Ils gèrent certaines attributions du Maire par ordre et par voie de délégation. Il est également le responsable financier.

3- Le cabinet du Maire (CM)

Placé sous l'autorité direct du Maire, le cabinet du Maire est composé : du directeur de cabinet, des chargés de missions du Maire, des chargés culturels, des chargés urbanistiques, du secrétariat particulier du Maire et de la cellule de communication et du protocole.

4- Secrétariats des Adjoints au Maire (SAM)

Placés sous l'autorité directe des adjoints à la mairie, les SAM sont animés par deux secrétaires qui ont pour fonction l'exécution de toutes les tâches qui leurs sont confiées par leurs supérieurs respectifs.

5- Le Secrétariat Général (SG)

Placé sous l'autorité directe du secrétaire général, le SG assure la mémoire de l'administration communale et comporte un (01) service central et quatre (04) services rattachés à savoir : le secrétariat Administratif (SAC), le service des transmissions, de la radio, le service du conseil communale (SCC), le service des relations avec les usagers et le service de l'information (SI).

6- Le Contrôleur de Gestion Interne (CGI)

Placé sous l'autorité directe du Maire le CGI est nommé par arrêté du Maire parmi les cadres de la catégorie A ou de rang équivalent, disposant de profil conforme au poste à pouvoir.

7- Les Organes de Passation des Marchés (OPM)

Placé sous l'autorité directe du Maire, les OPM comprennent : la personne responsable, la commission de passation des marchés publics et la cellule de contrôle des marchés publics.

✓ **L'Administration infra-communale est composée** : de la régie auxiliaire des recettes, l'Etat civil et la transcription et les infrastructures et la voirie.

B- Le fonctionnement de la mairie d'Abomey-Calavi

Dans le but de développer la localité et de satisfaire l'intérêt général de la population, la Mairie d' Abomey-Calavi dispose d'un certain nombre de direction qui sont :

1-La Direction des Ressources Humaines (DRH)

La DRH a pour mission d'assurer la gestion du personnel à travers les emplois et les compétences, de veiller à la gestion et au suivi de l'évolution de la carrière des agents ainsi que leur formation. Elle comprend un secrétariat et deux (02) services dont :

1-1 Le service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation (SGPF)

Il comprend deux (2) divisions : la Division Gestion Prévisionnelle des emplois/effectifs et la Division de la Formation.

-La Division de la Gestion Prévisionnelle des emplois/effectifs

Elle est chargée de la mise en place des outils de gestion prévisionnelle des compétences, de la participation à la sélection et au recrutement du personnel, de la tenue du tableau de bord de gestion des ressources humaines (statistique sociales), du traitement des dossiers de récompenses et de sanctions disciplinaires.

-La Division de la Formation

Elle s'occupe de la préparation, la mise en œuvre et l'évaluation des plans de formation et de perfectionnement, de la gestion de la communication interne liée à ses attributions, de l'établissement des ordres de mission du Maire, des conseillers communaux et du personnel de la gestion de stage des formations et de la promotion de la culture de l'excellence.

1-2 Le Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (SGCASAG)

Il comprend deux (02) divisions qui sont : la Division Gestion des carrières (DGC) ; et la Division des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (DASAG)

-La Division Gestion des Carrières

Elle est chargée de la tenue à jour du fichier et des dossiers du personnel, de veiller à la ponctualité et la présence effective des agents à leurs postes, de la promotion de la culture de l'excellence.

-La Division des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (DASAG)

Elle s'occupe du suivi des propositions du personnel, de la gestion des cas sociaux et secours au personnel communal, de la promotion de l'approche genre dans toutes les initiatives de la

commune, du suivi des dossiers de pensions des agents admis à la retraite et u paiement des cotisations à la CNSS.

2-La Direction des Ressources Financières et Matériel (DRFM)

La DRFM a pour mission la mobilisation des ressources propres de la Mairie, la préparation et l'exécution du budget communal. Elle comprend un secrétariat et quatre (04) services : le Service du Budget et la Comptabilité (SBC). Le Service de l'Assiette (SA) ; le Service des Recettes (SR) et le service di Matériel (SM).

2-1-La Direction des Services Technique (DST)

La DST a pour mission d'assurer la planification, l'organisation, la coordination, et contrôle technique des actions des services pour permettre la réalisation d'opération cohérentes, toujours dans l'optique de l'amélioration du cadre de vie des populations.

La DST comprend un secrétariat et trois (03) services : le Service Etudes et Voirie (SEV) ; le Service de la Protection de l'Environnement et de la Nature (SPEN) ; le Service des Eaux, Calamités et Assainissement (SECA).

2-2-La Direction du Développement Local et des Affaires Economiques (DDLAE)

La DDLAE a pour mission principale d'organiser et de coordonner les initiatives des études d'évaluation de tous les équipements marchands de la commune (marchés, gares routières, carrières et domaines publics), de l'identification de l'assiette fiscale, propre de la commune.

Elle comprend un secrétariat et quatre (04) services : le Service de la Planification et de la Prospective (SPP) ; le Service des Affaires Economiques (SAE) ; le Service d'Appui aux Initiatives Communautaires (SAIC) ; le Service de la Coopération Décentralisée (SeCoDe)

2-3- La Direction des Services à la Population (DSP)

La DSP a pour mission de réguler les Services Personnes et de la Famille, de veiller au bon fonctionnement de la police administrative, et de veiller aux bonnes conditions de vie de la population dans la commune.

La DSP comprend un secrétariat et trois (03) services : le Service des Personnes et de la Famille (SPF) ; le Service des Personnes et de la Famille (SPF) ; le Service de la police Administrative et de la Protection Civile (SPAPC) ; le Service des Affaires Sanitaires, Sociales, Culturelles et Religieuses (SASSCR).

2-4- La Direction de L'Aménagement et de l'Urbanisme (DAU)

La DAU a pour mission de mettre en place les documents de planification urbaine devant permettre d'assurer un minimum de cohérence et d'harmonisation dans l'aménagement de l'espace et dans sa mise en valeur à savoir : Schémas Directeurs, Plan d'Occupation de sols (P.O.S) ainsi que les documents d'urbanisme et tenant lieu (plans d'aménagement de zone et les plans de sauvegarde et de mise en valeurs du patrimoine de la commune).

La DAU comprend un secrétariat et trois (03) services : le Service du Foncier et de l'Urbanisme (SFU) ; le service des Affaires Domaniales (SAD) ; le service du Registre Foncier Urbain (SRFU).

2-5-La Direction des Affaires Juridiques (DAJ)

La DAJ a pour mission de veiller au respect de la légalité juridique dans la délivrance de tous les actes pris par la mairie, de la en œuvre effective du règlement des contentieux domaniaux et administratifs des décisions de justice.

Cette direction comprend un secrétariat et deux (02) services : le Service de la légalité des Actes (SLA) ; du contentieux (SC).

C-Environnement de la Mairie d'Abomey-Calavi

La Mairie d'Abomey-Calavi présente quelques environnements. Aux nombres de ses environnements on peut citer :

1-Environnement Economique

La Mairie d'Abomey-Calavi présente des environnements. La plupart de ses environnements sont représentés par des marchés. Parmi ses marchés on peut noter : le marché de Tokpa Zoungo, le marché d'Agori (Djadjo), le marché d'Akassato, le marché de Glo-Djigbé, le marché de Togba, le marché de Ouèdo, le marché Tokan, le marché de Cococodji, le marché de Cocotomey, et le marché de Zinvié.

2-Environnement Social

La Mairie d'Abomey-Calavi présente quelques environnements sociaux tels que : l'hôpital des zones, les écoles publiques (CEG1 d'Abomey-Calavi, CEG2 d'Abomey-Calavi, CEG3 d'Abomey-Calavi), l'université d'Abomey-Calavi.

Section 2 : Déroulement du stage et observations

Cette section présente le contexte d'orientation du stage, les services parcourus, les activités menées, les compétences professionnelles acquises, les difficultés majeures rencontrées et les suggestions envisagées, les constats et les problèmes identifiés.

Paragraphe1 : Déroulement du stage

A-Travaux effectués.

✓ En vue de rédiger notre mémoire, nous avons effectué un stage de trois (03) mois à la Direction des Ressources Humaines (DRH) de la mairie de la Mairie d'Abomey-Calavi. A nôtre arrivé, nous avons été orientés vers le chef personnel avec qui nous avons eu à discuter des programmes du stage et des services de la DRH dans lesquels nous aurions à travailler. Après cela, nous avons débuté notre stage au service de la Gestion Prévisionnelle et de la formation (SGPF) et nous avons terminés notre stage au service de la gestion des carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (SGCASAG).

✓ **Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation**

Au niveau de ce service, nous nous avons eu a enregistré des différents courriers dans un registre suivant la date de dépôt et le numéro d'enregistrement ; nous avons eu à réaliser de différentes notes (note de stage académique et professionnelle, note de congé) ; nous avons eu à établit des attestations de validité de service, des attestations de présence au poste, etc…sous demande des agents concernés et après accord de la DRH ; nous avons eu à aussi saisi et photocopier des documents administratifs.

✓ **Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre**

Il s'occupe du suivi des positions du personnel, de la gestion des cas sociaux et secours du personnel communal, de la promotion de l'approche genre dans toutes les initiatives de la commune, du suivi des dossiers de pension des agents admis à la retraite et du payement des cotisations à la CNSS.

B- Expériences acquises

Ce stage nous a permis de maitriser la rédaction des attestations, des certificats et autres notes de service, de savoir calculer la date probable de retraite des agents et de maitriser un peu plus les outils informatiques dans les réalisations des diverses taches.

C- Les difficultés rencontrées

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, nous avons été confrontés à de différentes difficultés. D'abord il nous a été difficile de trouver le stage en vue du nombre pléthorique des stagiaires dans les structures. Nous avons aussi eu des difficultés au niveau de la collecte des informations. En effet, il nous a été difficile de remettre les exemplaires de questionnaire à certains agents et de rencontrer certains chefs ou employés. Il est à noter d'autres difficultés que sont :

-La réticence de certains enquêtés à remplir le questionnaire en prétextant le manque de temps ;

-La peur de certains agents de répondre à nos questions, nous prenant pour des enquêteurs opérant pour le compte de la DRH ;

-Le refus catégorique d'autres agents à remplir notre questionnaire.

Paragraphe 2 : Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces à la Mairie d'Abomey-Calavi

A- Les Forces de la Mairie d'Abomey-Calavi

Durant les trois de notre stage effectué à la Mairie d'Abomey-Calavi, nous avons constaté qu'elle quelques forces à savoir :

-Existence de comité de lotissement-recasement ;

-Entretien/curage des voies revêtues et réseaux d'assainissement ;

-Partenariat entre la Mairie et l'ONG BETHESDA, organisation de campagnes de salubrité.

B- Les faiblesses de la Mairie d' Abomey-Calavi

Durant notre stage nous avons constaté comme faiblesses :

- Une absence d'un plan de formation ;

- une absence de politique de recrutement ;

- l'absentéisme et le retard des agents au service ;

- la mauvaise gestion du temps ;

- la confusion des agents avec les usagers à cause du non port des badges, et aussi une absence d'évaluation périodique des agents.

C- Analyse des Opportunités de la Mairie d'Abomey-Calavi

Au cours de notre stage, nous avons constaté que quelques opportunités s'offrent à la mairie d'Abomey-Calavi. Aux nombres de ses opportunités, on peut noter :

- l'existence de comité de lotissement dans les arrondissements, le SAFU collabore avec la cellule du registre foncier urbain (CRFU). Cette cellule est chargée de l'adressage des différentes informations foncières de la commune, de l'amélioration de la connaissance du patrimoine foncier, mais surtout de la maitrise, de la croissement et de la consolidation des ressources fiscales ou parafiscales ;
- la construction de l'aéroport de Glo-Djigbé en cours ;
- la construction des locaux ;
- le déplacement d'une partie du marché Dantokpa à Calavi ;
- l'achat massif des parcelles à Calavi

D-Les menaces de la Mairie d'Abomey-Calavi

Nous avions remarqué quelques menaces à savoir :

- peu d'importance taillée à la population ;
- existence de nombreuses institutions offrant les mêmes services (notaire, tribunaux) ;
- forte concurrence sur le marché ;
- perception d'une mauvaise image de la mairie d'Abomey-Calavi et de ses services par les usagers ;
- dégradation de certaines voies d'accès ;
- incivisme notoire de la population.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce chapitre aborde la clarification conceptuelle, la revue de littérature et la méthodologie de l'étude.

Section 1 : De la problématique aux hypothèses de recherche

Dans cette section, nous avons mis l'accent sur la problématique, les objectifs et les intérêts de notre étude ainsi que de la littérature.

Paragraphe 1 : Problématique, et Intérêt de l'étude

Ce paragraphe est consacré à la problématique et l'intérêt de l'étude.

A- Problématique

Une organisation qu'elle soit public ou privé, a pour objectif principal d'atteindre une bonne performance. Quel que soit le degré d'intelligence d'aptitude ou de dextérité du personnel, ses compétences seules ne lui permettent pas d'atteindre efficacement les objectifs qui lui sont fixé. L'atteinte de ces objectifs passe en grande partie par le travail bien fait de ce dernier, qui ne saurait être réalisé sans une certaine motivation. D'où la motivation du personnel qui se révèle être comme une force motrice qui qui pousse l'individu vers l'objectif fixé.

Le personnel, afin de bien agir et effectuer son travail en toute sérénité, doit se sentir assez motivé en étant dans des meilleures conditions de travail. Mais il est important de savoir que plusieurs facteurs peuvent intervenir dans ce processus de motivation. Toutes fois il importe de noter que même si l'argent est la principale motivation, il n'est pas le seul élément capable de motiver un individu.

En effet après notre stage de trois (03) mois à la mairie d'Abomey-Calavi, nous avons pu faire un certains nombres de constats à savoir : l'absentéisme, le retard de certains agents, le manque de sérénité dans leur travail. Ces constats peuvent découler du manque de motivation du personnel et peuvent avoir de multiples conséquences sur la performance des agents ainsi que sur la performance de la mairie d'Abomey-Calavi à savoir : l'insatisfaction des clients par un comportement de désengagement, une mauvaise qualité de travail, une mauvaise ambiance par le négativisme. Ces différents constats inspirent en nous la question principale suivante : **Quelles sont les facteurs explicatifs du manque de motivation du personnel à la mairie d'Abomey-Calavi ?**

De cette question générale découlent deux (02) questions spécifiques à savoir :

- Les conditions matérielles de travail sont-elles adéquates pour le personnel ?
- L'évaluation explique-t-elle la motivation du personnel à la mairie d'Abomey-Calavi ?

B- Intérêt de l'étude

Dans la vision d'une amélioration de la gestion des ressources humaines liée à la motivation du personnel à la mairie d'Abomey-Calavi, la présente étude requiert à la fois un intérêt de la structure et un intérêt personnel.

Ce travail permettra d'en savoir plus sur les outils de motivation du personnel a la mairie d'Abomey-Calavi, d'identifier les problèmes qui l'empêchent de contribuer efficacement à la gestion des ressources humaines, et le rendre plus efficace. L'étude permettra à la mairie d'Abomey-Calavi de voir ou de revoir les conditions de travail du personnel, les outils de motivation du personnel afin d'accroitre la compétence des agents. De cette étude, la mairie d'Abomey-Calavi pourra utiliser au moins les potentialités et ressources dont elle dispose pour des prestations de qualités et améliorer son rendement.

La présente étude nous servira dans le cadre de recherche à caractère théorique ou scientifique, elle permettra également à la mairie d'Abomey-Calavi de disposer de nouveaux outils pour la motivation du personnel. Elle nous permettra également de disposer de nouvelles connaissances sur les outils de la motivation du personnel.

Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude

Ce paragraphe est consacré aux objectifs et aux hypothèses de l'étude.

A- Objectifs de l'étude

Au cours de notre stage à la mairie d'Abomey-Calavi nous avons pu constater un certain nombre de problème qui sont liés à la motivation du personnel en général et plus spécifiquement aux conditions de travail et a l'atteinte des objectifs. Ainsi donc nous avons prélevé deux types d'objectifs à savoir : l'objectif général et les objectifs spécifiques.

- **Objectif général**

L'objectif général de notre mémoire est d'identifier les facteurs explicatifs du manque de motivation du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi.

- **Objectifs spécifiques**

De l'objectif général ainsi déterminé découlent deux objectifs spécifiques à savoir :

1- Apprécier les conditions de travail du personnel à la mairie d'Abomey-Calavi ;

2- Analyser le lien entre l'évaluation du personnel et la motivation de ce dernier à la mairie d'Abomey-Calavi

B-Hypothèses

Les hypothèses liées respectivement aux objectifs de l'étude sont :

- ✓ H1) Les conditions de travail sont conformes aux normes requises.
- ✓ H2) Il existe un lien entre l'évaluation du personnel et le niveau de motivation.

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude.

Dans cette section, nous avons mis l'accent sur la revue de littérature ainsi que sur la méthodologie de l'étude afin de donner une certaine crédibilité à notre étude.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

Dans cette partie nous passons en revue l'historique ; la définition des concepts et nous abordons la revue de littérature sur les théories de motivation. Ensuite nous ferons une revue critique sur les dites théories afin d'identifier leur limites dans nos entreprises.

1- Clarification conceptuelle

Afin de mieux appréhender notre thème, nous allons partir de l'historique du concept de la motivation à la définition de quelques expressions.

- **Historique du concept de motivation**

L'idée de motivation est déjà présente dans la division tripartite de l'âme chez Platon cité par Deci, E.L. et Ryan, R. M. (1991). En utilisant le vocabulaire psychologique moderne, le Thumos (émotion de la colère quand on pense avoir été traité avec dédain) peut s'interpréter comme l'émotion, à la charnière entre le désir et la raison. Le point de vue général de la philosophie antique considère que la recherche du bonheur est l'exigence impérative à la base de la motivation. Il est donc difficile de retracer l'histoire générale du concept de motivation, du fait qu'il n'a pas vraiment été étudié entre l'antiquité et le XX ème siècle. Cependant, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail. Au Moyen Age comme aujourd'hui, on peut penser que la motivation était donc relativement importante, de par le rythme. A la fin du moyen âge on assiste à la création de grandes entreprises, ce qui fait changer le mode d'organisation et on peut concevoir que la motivation des salariés diminue en conséquence. Au XVIII ème siècle, Jeremy B. (1776) conçoit l'individu comme répondant à l'utilitarisme, en particulier en se livrant à une subtile

arithmétique des plaisirs. Pour Ludovic R. (1971), on a deux origines de motivation. Le premier étant le devoir, tandis que la seconde est la satisfaction du désir ou motivation sensible. De même, Georg C. L. (1997) semble considérer la liberté intérieure comme la caractéristique d'une motivation fondamentale ; motivation sans objet particulier mais avec laquelle toutes les autres devraient entretenir des rapports de dépendance ou de conciliation. Parlant de motivation l'auteur écrivait qu'il y a en nous une force propre qui se donne à elle-même sa direction et ne la reçoit qu'autant qu'elle le veut sur la base des différentes puissances de l'être et ses motivations. Au début du XX ème siècle, le taylorisme, et un peu plus tard le fordisme, ont mis en place l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Pour Taylor (1911), la motivation est la conséquence du salaire, et il ne tient pas compte des motivations intrinsèques du salarié, ce qui déshumanise le travail. Notons que les conséquences du taylorisme sévissent encore dans certaines entreprises ; bien que l'on sache aujourd'hui que le salaire n'est pas un facteur de motivation du salarié, mais un facteur de satisfaction, et que la parcellisation de la tâche implique une exécution passive du travail, sans implication personnelle, Roger M. (2004).

- **Définition du concept de la motivation**

Définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. Déjà en 1976, Toulouse et Poupart parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail, alors qu'en 1981, Kleinginna A. et Kleinginna P. recensaient cent quarante (140) définitions du concept.Les dictionnaires de langue française de cette période proposaient une définition juridique du terme. La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision. Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. Pourtant, depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe, dans une société. L'essai proposé par Vallerand et Thill (1993) montre l'évolution de la pensée sur les comportements humains dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ils retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du XIXème siècle. Ainsi, selon Thévenet L. (1990), la motivation est cette force qui pousse l'individu à agir. Elle tente d'expliquer ce qui, chez l'être humain, relie l'activation de l'énergie interne à son orientation vers des buts ou

des objectifs particuliers. Cependant, l'un des objectifs principaux de l'entreprise étant d'obtenir un meilleur rendement de l'homme, il importe de noter que, quelques soit le degré d'intelligence, l'aptitude d'une personne, sa compétence ne suffit pas à lui permettre d'atteindre une forte productivité. Pour y parvenir la personne doit être également motivée. Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). Ce qui intéressait les psychologues sont les groupes sociaux à savoir la famille, l'école, l'église, le parti politique. Pour répondre à la question comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise, les psychologues répondent en demandant aux managers de s'intéresser, entre autre, à la motivation des salariés. Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Les travaux scientifiques, les méthodes rationnelles, les recettes magiques vont régulièrement relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés, soit en la suscitant, soit en la poussant. Les approches vont rapidement diverger, des courants théoriques, des écoles de pensée vont se constituer. La définition du concept étant posée, la façon dont la motivation est analysée par les théoriciens peut être maintenant envisagée.

- **La rémunération[1] :** Elle correspond à un paiement, un salaire .c'est la somme d'argent versée en échange d'un travail ou d'un service. (définition du dictionnaire-l 'internaute).
- **Prime** : c'est une somme, avantage alloués à titre d'encouragement, de récompense, d'incitation.
- **Ressources humaines** : Elle constitue l'ensemble des hommes et femmes intervenant dans le fonctionnement de l'organisation. Ils peuvent être internes ou externes.
- **Le personnel :** il est l'ensemble de personnes employées dans un service, des individus en situation de travail dans un établissement, une entreprise. Ainsi c'est l'ensemble des personnes qui exercent la même activité : le personnel politique.
- **Gestion des ressources humaines** : c'est un ensemble de moyen et de méthode mise en œuvre pour attirer, motiver, conserver et développer les hommes compétents et dynamiques au sein d'une organisation pour un meilleur rendement.
- **Travail** : au plan économique usuel, le travail est l'activité rémunérée qui permet la production de biens et services. Avec le capital, c'est un facteur de production de l'économie. Il est essentiellement fourni par des employés en échange d'un salaire. Le processus d'entrée et de sortie de l'emploi se fait par le marché du travail. En silence social, le thème « le travail »

[1] Sekiou. Blondin. FabiBesseyre des Horsts. Chevalier (1993), Gestion des Ressources Humaines, De Boeck, p : 326

reçoit des définitions variées qui dépendent de la conception de l'homme et son rapport avec la nature. Il peut encore être défini comme l'ensemble des activités humaines organisées en vue de produire ce qui est utile, activité d'une personne qui agit avec suite en vue d'obtenir un résultat.

- **Conditions de travail** : Les conditions de travail sont d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. C'est l'ensemble des facteurs sociaux, psychologiques environnementaux, organisationnel et physiques qui caractérise un environnement de travail pour le salarié. (wikipedia.org)
- **Efficience** : c'est la capacité de parvenir à un maximum de résultats avec un minimum de ressources
- **La compétence** : C'est un processus qui permet à un agent en situation professionnelle de mobiliser dans l'action un certain nombre de ressources (connaissance, savoir-faire, savoir-faire relationnels, aptitudes) combinées de façon spécifique afin de produire une performance prédéfini.
- **La gestion des carrières** : c'est un ensemble d'activités entreprises par une personne seul ou avec l'aide de son entreprise pour suivre et diriger son parcours professionnel, dans ou en dehors d'une organisation.
- **Collectivités locales** : est une circonscription administrative dotée d'une personnalité morale. C'est une partie du territoire d'un est qui dispose d'une certaine autonomie de gestion, même partielle.
- **Formation du personnel** : est un investissement. Elle permet aux entreprises d'améliorer leurs compétences et leur productivité tout en augmentant la qualité de leurs produits et services.
- **Le système d'évaluation** : Permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes de gestion des ressources humaines et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés.

2- Revue théorique

Afin de mieux comprendre et expliquer notre thème de recherche nous avons opté pour les différentes théories de la motivation de certains auteurs. Ces théories cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler, elles expliquent les facteurs de motivation au travail, ils sont à l'origine du déclenchement des comportements. Nous parlerons donc : De la théorie x et y de McGregor, de la théorie des besoins et des motivations de MASLOW, la théorie ERD d'ALDERFER, la théorie bi-factorielle de HERBERG.

A) **Les théories x et y de McGregor**

Douglas McGregor (1906-1964), docteur en psychologie diplômé de l'Université de Harvard, puis professeur de psychologie industrielle, de management industriel au Massachussetts Institute of Technology (MIT) de 1937 à 1964. Par la suite il a été consultant auprès de nombreuses firmes en matière de relations humaines. Il est également auteur de 3 ouvrages (The human side of entreprise, MacGrawHill, 1960, Leadership and motivation, M.I.T. Press 1966, The professional manager, MacGrawHill, 1967). Douglas Mc Grégor formule en 1960, dans son ouvrage The human side of entreprise (La dimension humaine de l'entreprise), la théorie X (management autoritaire) et la théorie Y (management participatif.). Il montre qu'il y a deux styles de directions qui s'opposent. Ces deux styles de directions qui s'opposent sont la théorie X et la théorie Y.

En effet les **théories X et Y** sont des théories développées dans les années 1960 par **Douglas McGregor** et utilisées en **ressources humaines** et en comportement de l'organisation.

Les deux théories s'opposent entre elles. La première suppose que l'homme n'aime pas travailler, la seconde affirme le point de vue inverse. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et sont formulées de manière à rendre compte des comportements observés dans les organisations, selon les postulats des dirigeants.

Théorie X : présupposés

- Naturellement, l'être humain moyen n'aime pas le **travail** et l'évitera s'il le peut.
- Du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment dur.
- Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre récompense (**le salaire**).
- L'humain moyen préfère être dirigé.
- Il n'aime pas les responsabilités.
- Il désire la **sécurité** par-dessus tout.
- Il ne déploie vraiment son intelligence que pour contourner les règlements.

La théorie X correspond à l'idéologie et aux pratiques dominantes de son époque. Dans ce type de management, le dirigeant est le centre de responsabilité; il répartit le travail, définit les tâches, les règles et les procédures. Il détient seul l'autorité légitime, et la communication doit obligatoirement suivre la ligne hiérarchique.

Mc Gregor désapprouve complètement la théorie classique, et en contrepartie il met en place la théorie Y.

Théorie Y : présupposé

- Faire des efforts physiques et mentaux au travail est aussi naturel que s'amuser et se reposer.
- Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les gens. L'individu sera capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.
- Si un travail apporte des satisfactions, alors l'engagement envers l'organisation s'améliore.
- L'homme moyen est capable d'apprendre.
- Mis dans de bonnes conditions, non seulement il accepte, mais en plus il recherche les responsabilités.
- L'humain a besoin du travail pour se développer.
- L'humain est motivé par le désir de se réaliser pleinement.
- Il est préférable de laisser les gens s'auto-organiser.

Les différents acteurs participent à la réflexion et à la décision quel que soit leur niveau dans la hiérarchie et quel que soit le niveau de décision. Cette méthode permet d'avoir un personnel plus impliqué, et donc plus motivé, même si la décision finale revient au dirigeant. Une application du management participatif = la délégation .Cette théorie postule que les individus, en réalité, ont un besoin psychologique qui les pousse à travailler. En d'autres termes ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des responsabilités. C'est-à-dire qu'ils ont besoin des responsabilités et non pas du contrôle. Il faut leur faire confiance pour les motiver. Et d'après Mc Gregor si on applique ces principes-là, les travailleurs vont chercher à faire de leurs mieux. En s'inspirant de la pyramide de Maslow, Mc Gregor classe alors les désirs humains en ordre "croissant", partant des besoins X pour aller vers les besoins Y. Les comportements de la théorie des X, peuvent se rapporter à un stade de développement social. Ultérieurement, les besoins humains évoluant, les individus adoptent les comportements Y. McGregor introduit dans le management une pensée évolutionniste et progressiste qui semble se rapporter davantage à l'étude du sujet humain qu'aux conceptions de management. Mc Gregor introduit donc un facteur d'évolution .Selon Mac Grégor, le style du leadership le plus efficace est celui du style Y. Cette explication des styles de leadership a été utilisée pendant longtemps. Elle implique qu'il faut faire participer les collaborateurs au processus de gestion, leur donner l'occasion de venir avec leurs propres initiatives et moyens pour qu'ils puissent les mettre en œuvre en vue de satisfaire leurs besoins. Il pense que les buts individuels de chaque salarié peuvent converger avec les objectifs de l'entreprise. Il propose donc une organisation ou les buts individuels doivent converger vers les buts (ou certains buts) de l'entreprise. Pour

cela, il s'agit pour l'entreprise de s'informer sur les objectifs personnels de chaque employé, et inversement. On peut alors organiser l'entreprise par :

(DPO) : Direction Par Objectif : Ainsi par entretien, on informe les salariés des objectifs de l'entreprise et ce que doivent accomplir les employés.

(DPPO) : Direction Participative Par Objectif : les employés participent à l'élaboration des objectifs de l'entreprise mais aussi de leurs objectifs personnels.

Douglas Mc Gregor, docteur en psychologie de l'Université de Harvard, a élaboré une véritable théorie de management basée deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y. A travers la théorie X, Mc Gregor montre que ces hypothèses constituent de véritables postulats pour les dirigeants et une idéologie dominante à laquelle il oppose les postulats de la théorie Y qu'il présente comme réelle.

B) La théorie des besoins et des motivations de MASLOW

Psychologue de formation et spécialiste du comportement humain, MASLOW (1908-1970) est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation de l'homme au travail. MASLOW définit la motivation comme « un processus de satisfaction des besoins ». Pour MASLOW, l'être humain connait cinq (05) grands types de besoins, que l'on peut classer de manière hiérarchique.

Dans son ouvrage publié en 1954 intitulé motivation and personnality, il a traité la question de la motivation au travail. La thèse de MASLOW a connu un véritable retentissement en milieu industriel. La thèse qu'il a avancée réside dans un principe d'hiérarchie des besoins. Ses recherches, en particulier sa fameuse pyramide des besoins humains, sont universellement connues (..) il formule l'idée rectrice selon laquelle le comportement au travail est d'autant plus coopérative productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept d'hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes, pour définir les origines de motivation humaine.

La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins, dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé, Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité. Ce modèle part du principe que l'ensemble de nos conduites seraient guidés par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains. Il distingue cinq groupes de besoins :

- **Les besoins physiologiques** : ce sont les besoins de survie liés à des pulsons instinctives et la satisfaction de ces besoins implique un relâchement, le plaisir de sens et une sensation de confort.

- **Les besoins de sécurité** : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers. C'est les besoins de se sentir protéger.
- **Les besoins d'amour et d'appartenance** : ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affectation, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.
- **Les besoins d'estime** : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, et approuve et d'avoir l'estime d'autrui.
- **Les besoins de réalisation de soi** : ils sont liés au désir de progresser de se développer de s'épanouir de créer et d'innover…

Il faut noter que la motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe des besoins, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de la réalisation de soi.

Dans la société actuelle, les **besoins primaires** jouent un rôle mineur pour plusieurs personnes. Les théoriciens stipulent que *les besoins secondaires* doivent être considérés comme plus appropriés pour motiver les personnes dans leur travail.

Cette théorie a contribué, de façon significative, à comprendre et à détecter les différentes motivations des individus au travail.

La découverte de **Maslow** a permis de comprendre:

- Qu'aucun des désirs n'est absolu, dès que l'un deux est satisfait, il cesse d'être important;
- Quand un besoin est satisfait, un autre surgit et se substitue au précédent.

Comment satisfaire les besoins secondaires?

* Besoins sociaux:

- Promouvoir l'esprit d'équipe;
- Organiser des rencontres régulières avec les subordonnés;
- Assigner les tâches nécessitant des rapports interpersonnels….

* Besoins d'estime:

- Offrir des tâches présentant des défis réels;
- Déléguer plus d'autorité.

C) La théorie ERD d'ALDERFER

Une seconde théorie des besoins est développé quelques années plus tard par ALDERFER (1969) la théorie ERD. Elle est dès l'origine appliquée aux situations de travail. Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une force interne, en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D). Contrairement à la théorie de MASLOW, il n'existe pas de hiérarchie de préséance entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée. La motivation déprendrait de l'intensité d'un besoin, moins il est intense. Cette théorie propose une échelle de besoins classes en trois catégories sur un continuum allant du plus concret au plus abstrait. Enfin selon les personnes, l'intensité d'un besoin est subjective, fluctuante dans le temps et compensable par un autre besoin.

Ainsi s'inspirant de ces deux auteurs nous pouvons dire que la motivation du personnel au travail dépend de façon étroite des besoins de ce personnel.

D) La théorie bi-factorielle de la motivation d'après HERZBERG

Apres les théories des besoins, nous parlerons également de la théorie bi-factorielle de la motivation d'après HERZBERG. Né en 1923, Frédérick HERZBERG est un psychologue clinicien et aujourd'hui professeur en management à l'université de l'Utah aux Etats-Unis, ses travaux portent pour l'essentiel sur la question de la motivation humaine au travail. L'idée principale d'HERZBERG est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Dans la théorie de HERZBERG, la motivation désigne certains facteurs liés au contenu même du travail, tels que la reconnaissance, le développement personnel, le travail, la responsabilité, la promotion, qui augmentent la satisfaction personnelle. HERZBERG a fait une analyse thématique à partir d'entretien. Il a accueilli bons et mauvais souvenirs concernant la vie au travail d'individus. Ceci lui a permis d'opposer les sources de motivation à ce qu'il définit comme simples remèdes à l'insatisfaction, d'où le nom de modèle bi-factoriel. Les motivateurs sont liés au contenu des tâches, alors que les remèdes à l'insatisfaction. Les facteurs d'hygiène, se rassemble sous le nom de « contexte de travail ». En pratique on devrait stimuler la motivation en accroissant le contenu significatif de la tâche et en modifiant la nature même du travail. L'échange travail/récompense externes permettrait de réduire l'insatisfaction mais n'aurait pas de fonction motivante. Du fait de sa simplicité et de l'originalité de sa

formulation, ce modèle a connu un fort succès auprès des dirigeants. Ainsi après analyse HERZBERG à distinguer plusieurs catégories de facteurs de motivation à savoir :

- **Les facteurs de satisfaction** : ces facteurs appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail. Ce sont des facteurs intrinsèques au travail qui sont exclusivement motivant pour Herzberg : la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, son contenu, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement.
- **Les facteurs d'hygiène** : ils correspondent à des facteurs extrinsèques au travail : il s'agit de la politique de personnel, la politique de l'entreprise et son système de gestion, le système de supervision, les relations interpersonnelles entre salariés, les conditions de travail et la rémunération.
- **L'élargissement horizontal du travail** : il consiste à confier davantage de tâche à l'individu et également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriés.
- **L'étendu des taches ou l'enrichissement vertical du travail** : il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilité dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique. En réalité ces différents théories et travaux des auteurs comme MASLOW et HERZBERG nous permettent de comprendre les différents facteurs de motivation du personnel.

3-Synthèse des travaux antérieurs

La synthèse des travaux antérieurs des auteurs sur un sujet, est un passage indispensable à toute personne voulant acquérir de nouvelles connaissances sur un concept lié à son sujet ou thème de recherche. En raison de cela nous avons clarifié la notion de la motivation du personnel à la mairie d'Abomey-Calavi.

Dans le but de mieux comprendre le thème de recherche, nous avons eu à découvrir un certain nombre d'ouvrages et de théories traitant des Ressources Humaines en général et de la motivation du personnel en particulier. Pour ce faire nous avons pu consulter des ouvrages de référence tel que : « la problématique de la motivation du personnel dans les entreprises publiques de Claude LOKOSSOU (2009) » .Dans cette œuvre, l'auteur insiste sur la nécessité de la communication directe des responsables avec leur collaborateurs sur les objectifs attendus, la régularité dans le paiement des salaires. L'égalité dans la répartition des primes, et les nominations en fonction des performances des agents. Pour lui ce sont les éléments de base sur lesquels il faut insister quand nous parlons de motivation au travail. Ensuite, Psychologue

clinicien américain, puis professeur de management, Herzberg publie en 1959 son ouvrage de référence « le travail et la nature de l'homme » qui analyse en particulier la motivation des individus au travail. Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. « sa théorie bi-factorielle » démontre que d'une part les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation des besoins secondaires tels que la reconnaissances, l'accomplissements, la prise de responsabilité…alors que les critères d'insatisfaction («les facteurs d'hygiène ») relèvent d'avantage du « Marco social » c'est-à-dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expressions (la nature et les formes de relations avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire,…..). Ainsi, la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs d'insatisfaction. En conclusion il caractérisa la notion d'enrichissement des taches. Herzberg approche la motivation au travail dans la relation individu-tâche. Selon lui c'est en se centrant sur le vécu personnel qu'il est possible d'identifier les facteurs les plus influents de la motivation ; il identifie des facteurs causant la motivation. Il distingue une série de variables qui influence le niveau de motivation du personnels, des « facteurs d'hygiène » (ou extrinsèques) et « facteurs moteurs » (ou intrinsèque).

Herzberg s'est largement inspiré des travaux d'Abraham Maslow (1943) sur la motivation au travail (hiérarchie des besoins fondamentaux de l'être humain). Mais, il a rejeté la notion de hiérarchie des besoins. Pour lui, plusieurs besoins peuvent se manifester concurremment, alternativement ou circonstanciellement.

Herzberg a élaboré la théorie des deux facteurs à la suite d'une recherche menée auprès de 200 ingénieurs de neuf entreprises américains de Pittsburg. Il propose deux groupes de facteurs : les facteurs d'insatisfaction concernant essentiellement l'environnement du travail se sont les facteurs d'hygiènes ou extrinsèques. Ils correspondent à des facteurs qui agissent préventivement, car ces facteurs empêchent les épidémies de sévir comme le disait Herzberg. Lorsque ces facteurs ne sont pas correctement remplis, les individus sont insatisfaits. En effet, l'insatisfaction obère la motivation et polarise sur les revendications. Il s'agit de :

- La politique et l'administration de l'entreprise ;
- Les relations avec le supérieur hiérarchique ;
- La rémunération ;
- Les relations entre personnes ;
- Les conditions de travail.

Les « facteurs de motivation » qui ne peuvent avoir qu'un effet positif sur la satisfaction. Les facteurs porteurs de satisfactions concernant le contenu du travail se sont les facteurs moteurs ou intrinsèques :

- ♣ Le sentiment de s'accomplir dans son travail ;
- ♣ La reconnaissance accordée par le supérieur ou par l'entreprise ;
- ♣ L'intérêt du travail proprement dit ;
- ♣ La possibilité d'avoir des responsabilités ;
- ♣ La possibilité d'obtenir de l'avancement dans sa carrière, à travers le travail accomplit.

Les travaux d'HERZBERG suscitent certes des discussions mais, on leur reconnait le mérite d'avoir stimulé les recherches sur le contenu du travail et d'avoir été à la base d'un mouvement de restructuration des taches dans l'entreprise.[1]

Nous avons également pu consulter l'ouvrage'' Les enjeux et l'amélioration des conditions de travail ''qui parlent des **composantes des conditions de travail et leurs enjeux**. En effet, dans son ouvrage l'auteur affirme que les conditions de travail ont un impact sur le bien-être des salariés donc sur l'efficacité de l'organisation .L'expression "conditions de travail" désigne un ensemble de paramètres qui influe sur le travail. Il s'agit des conditions dans lesquelles le travail peut être réalisé. Ses paramètres sont nombreux. Les conditions de travail sont l'objet de l'attention particulière des ergonomes, qui les analysent et éventuellement cherchent à trouver des moyens de les améliorer ou, au moins, d'en réduire les effets négatifs, des inspecteurs du travail chargés de contrôler l'application du droit du travail dans ce domaine, et des médecins du travail chargés d'un contrôle périodique de la santé des salariés. On peut regrouper ces différents paramètres agissant sur la réalisation du travail en quatre catégories : les facteurs physiques et environnementaux, les facteurs organisationnels, les facteurs sociaux et les facteurs psychologiques.

Les facteurs physiques et environnementaux : Il s'agit de l'implantation et de la conception du poste de travail, ainsi que son environnement physique et technique comme les problématiques autour du travail sur écran, de la climatisation, du niveau sonore et de l'espace attribué qui peuvent avoir des conséquences négatives sur le salarié et donc sur sa productivité.

Les facteurs organisationnels : Ils concernent les règles relatives à l'organisation et à la gestion de l'entreprise : l'adaptation des salariés à leurs postes, les consignes et règlements, la charge de travail… qui peuvent devenir des contraintes trop pesantes et stressantes pour le salarié.

Les facteurs sociaux : Ils dépendent des relations de travail, souvent conditionnées par le style de management et la qualité de la communication interne : management autoritaire, absence de dialogue social, faible rémunération, précarité de l'emploi, manque de reconnaissance du travail et conflits...

Les facteurs psychologiques : Ils résultent des situations professionnelles qui engendrent des répercussions sur la santé psychologique des salariés : souffrance au travail, stress, épuisement professionnel, difficulté à concilier vie professionnelle et personnelle… La combinaison de ces éléments détermine les conditions de travail.

Ces éléments ne sont pas statiques et obligent l'entreprise à s'adapter régulièrement aux évolutions technologiques et organisationnelles (travail en réseau, communication à distance), aux évolutions de l'environnement (intensification de la concurrence rendant la clientèle plus exigeante)

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

La méthodologie s'avère indispensable pour une certaine crédibilité à une étude. Elle se définit comme l'ensemble des démarches entreprises pour la collecte de donnée, de leur traitement en vue de produire des résultats qui permettent d'atteindre les objectifs fixés et de vérifier les hypothèses.

A- Les techniques de collecte des données

La collecte s'est faite suivant une démarche quantitative et qualitative elle est basée également sur la construction de divers ouvrages en rapport avec notre thème d'étude.

1- La recherche documentaire

La recherche documentaire est le premier élément sur lequel s'appuie toute étude. Dans notre cas, elle n'a pas été fructueuse car nous n'avons pas trouvé assez d'ouvrages qui traitent de notre sujet. Mais par contre nous avons pu exploiter objectivement les quelques-uns obtenus afin de les utiliser pour agrémenter notre travail, de formuler les hypothèses et les objectifs.

2- L'observation participante

Cela peut signifier de la manière de participer a quelque chose, de constater un phénomène afin d'en trouver une solution. Cela fait partie du déroulement de notre stage et constitue l'objectif de tout travail.

3- L'entretien direct

C'est une technique de collecte d'informations à l'aide d'une conversation plus ou moins dirigée, avec un ou plusieurs répondants. Elle est essentiellement verbale. L'entretien peut être individuel ou collectif :

L'entretien individuel est une situation de face à face entre deux personnes. L'entretien individuel existe en trois (03) formes : l'entretien, l'entretien semi direct et l'entretien non direct. L'entretien que nous avons eu avec les différents agents et notre maitre stage nous ont permis de bien augmenter notre travail.

B- Les outils de collectes des données

Pour la collecte des données, nous avons procédé par échantillonnage. Les aspects quantitatifs de l'étude ont été renseignés à l'aide du questionnaire alors que les aspects qualitatifs ont été pris en compte à l'aide du guide d'entretien.

1- L'échantillonnage

Il se rapporte à la manière dont l'échantillon a été constitué. Un échantillon est un ensemble d'individus extrait d'une population étudiée de manière à ce qu'il soit représentatif de cette population, au moins pour l'objet de l'étude. Les raisons de l'échantillon tiennent

essentiellement de la population mère. Elle désigne l'ensemble des individus sur lesquels porte une 'étude. Elle est constituée d'individus susceptibles de détenir les informations recherchées. Dans le cas de notre étude, la population mère est l'ensemble des agents de la Mairie d'Abomey-Calavi qui sont au nombre de 344. Notre étude a porté sur échantillon de 80 agents de la Mairie d'Abomey-Calavi choisis par hasard. Sur les 80 questionnaires distribués, 52 ont été retournées.

2- Le questionnaire

C'est un support utilisé pour recueillir l'information statistique. Dans le cadre de notre travail, les données sont collectées au moyen de questionnaire que nous avons adressé à l'échantillon. Le dit questionnaire se structure autour des questions liées à nos hypothèses de recherche.

3-Le guide d'entretien

Cet outil a permis de réaliser des entretiens d'une heure environ auprès du personnel du cabinet. Les préoccupations essentielles abordées dans ce guide sont les suivantes :

- les conditions de vie et de travail,
- le climat social,
- rémunération et avantages sociaux,
- formation du personnel,
- autres facteurs de motivation.

C- Les outils d'analyse et de traitements.

Cette étape permet de mettre sous forme exploitable les données recueillies auprès des agents de la mairie d'Abomey-Calavi. Ces données sont dépouillées manuellement et présentées. Les logiciels SPSS 16 et Excel 2013 ont été utilisés pour le traitement statistique et les travaux d'analyses.

D- Critères de vérification des hypothèses.

Pour que la première hypothèse qui stipule que'' **les conditions de travail du personnel sont conformes aux normes requises''** soit vérifiée, nous nous baserons sur les composantes des conditions de travail pour savoir si les conditions de travail du personnel sont conformes aux normes requises. Lorsque les résultats des enquêtes prouveront que les facteurs physiques et environnementaux, les facteurs organisationnels, les facteurs sociaux et les facteurs psychologiques sont respectés à la mairie d'Abomey-Calavi nous validerons l'hypothèse. Dans le cas contraire elle sera invalidée.

Pour la validation de la deuxième hypothèse, qui stipule qu'il « **existe un lien entre la fréquence d'évaluation et le niveau de motivation du personnel** » ; afin d'apprécier le lien entre l'évaluation et le niveau de motivation, nous ferons un test de khi deux suivi d'un test de corrélation de Pearson. Nous conclurons que les deux variables sont liées lorsque la probabilité associé au test de khi deux sera inférieur à 0,05. De même nous conclurons que les deux variables sont liés lorsque la valeur absolue du coefficient de corrélation sera supérieur à 0,5 et on se servira du signe de ce coefficient pour détecter le sens de la liaison .Si le signe est positif on pourra conclure une liaison positive (c'est-à-dire dans le même sens) et si le signe est négatif on pourra conclure d'une liaison négative (C'est à dire en sens opposé).

CHAPITRE III: PRESENTATION DES RESULTATS, RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS, RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

Ce chapitre comporte deux sections. Dans la première, il s'agit de présenter et d'analyser les résultats des données de la recherche et dans la seconde section de présenter le cadre managérial de la recherche.

Section1 : **Présentation et analyse des données de la recherche**.

Il s'agit dans cette section de présenter et d'analyser les résultats de la recherche.

Paragraphe 1 : **Présentation des données de l'étude**.

Ce paragraphe met en évidence les conditions matérielles de travail du personnel de la mairie d'Abomey- Calavi et le lien entre la fréquence des évaluations et la motivation du personnel.

A- Appréciation des conditions de travail

Les données collectées relativement à notre première hypothèse, ont permis de présenter les tableaux suivants.

Tableau 1 : **Motivation dans votre travail**

Eléments	Effectifs	Fréquence
Peu motivé	**42**	**80,76**
Motivé	**10**	**19,23**
Total	**52**	**100**

Source : Les résultats de nos enquêtes :

Ce tableau montre que 80,76% des enquêtés sont peu motivés dans leur travail tandis que 19 ,23% sont plutôt motivés. Un problème de manque de motivation se pose essentiellement à la mairie.

Tableau 2 : Fixation des objectifs

Eléments	Effectifs	Fréquence
Oui	**40**	**76,92**
Non	**12**	**23,08**
Total	**52**	**100**

Source : Les résultats de nos enquêtes :

Ce tableau montre que sur les 52 agents enquêtés ,40 personnes soit un taux de 76,92%estiment que les objectifs ne sont pas fixés par leur supérieurs hiérarchiques tandis que 12 personnes soit 23,08% estiment que les objectifs sont fixés .Cela n'est pas une bonne chose car le personnel à qui on ne fixe pas des objectifs ne fera pas des efforts pour être efficace puisqu'il ne s'attendra pas à des contrôles a posteriori.

Tableau3 : Existence des moyens nécessaires (matériels informatiques et fournitures de travail) pour accomplir les tâches:

Eléments	Effectifs	Fréquence(%)
Moyennement	**18**	**34,62**
Faiblement	**27**	**51,92**
Très faiblement	**7**	**13,46**
Total	**52**	**100**

Source : Les résultats de nos enquêtes.

Ce tableau montre que 18 agents soit un taux de 34,62% estiment qu'ils reçoivent moyennement les moyens nécessaires pour accomplir leur tâches ; 27 agents soit un taux de 51,92% estiment qu'ils reçoivent faiblement les moyens nécessaires et 7 agents soit un taux de 13,46 % estiment qu'ils reçoivent très faiblement de moyens dans l'accomplissement des tâches.

Tableau 4 : Etat du cadre de travail

Eléments	Effectifs	Fréquence(%)
Plutôt insatisfait	**34**	**65,38**
Plutôt satisfait	**18**	**34,61**
Total	**52**	**100**

Source : Les résultats de nos enquêtes

Parmi les (52) agents enquêtés ,34 ont affirmés que le cadre de travail est insatisfaisant .soit un taux de 65,38% tandis que 18 agents affirment qu'il est plutôt satisfaisant soit un taux de 34,61%.

Tableau 5: Equitabilité du système de rémunération.

Eléments	Effectif	Fréquence(%)
Plutôt satisfait	**16**	**30,76**
Absolument insatisfait	**36**	**69,23**
Total	**52**	**100**

Source : Les résultats de nos enquêtes.

De ce tableau, 16 agents pensent que le système de rémunération est équitable. Soit 30,76% tandis que 69,23% affirment qu'il n'est pas équitable. Ils affirment plus spécifiquement lors de l'entretien direct que la répartition des primes aux seins des diverses directions est inégale.

Tableau 6 : **Avantages sociaux**

Eléments	Effectifs	Fréquence
Absolument insatisfait	**39**	**75**
Plutôt satisfaisant	**13**	**25**
Total	**52**	**100**

Source : Les résultats de nos enquêtes

De ce tableau, 75% des enquêtés affirment qu'ils ne bénéficient pas des avantages sociaux existants. Les 25% restants affirment être plutôt satisfait des avantages sociaux dont ils jouissent.

Tableau 7 : Evaluation à la mairie d'Abomey-Calavi.

Eléments	Effectifs	Fréquence
Oui	**42**	**80,76**
Non	**10**	**19,24**
Total	**52**	**100**

Source : Les résultats de nos recherches

De ce tableau, il ressort que 42 des agents estiment qu'ils sont évalués à la Mairie d'Abomey Calavi. Soit un taux de 80,76 %.Cela permet de vérifier les performances des agents et de déceler les insuffisances de certains afin d'y remédier.

Tableau 8: Fréquence de l'évaluation.

Eléments	Effectifs	Fréquence(%)
Semestriel	**05**	**9,62**
Annuel	**47**	**90,38**
Total	**52**	**100**

Source : Les résultats de nos enquêtes

De ce tableau, il ressort que 47 personnes soit 90,38% des agents estiment qu'ils sont évalués une fois par an tandis que les 5 agents restants soit 9,62% affirment qu'ils sont évalués par semestre.

Tableau 9: Evaluation, facteur de motivation.

Eléments	Effectifs	Fréquence(%)
Oui	**29**	**55,77**
Non	**23**	**44,23**
Total	**52**	**100**

Source : Les résultats de nos enquêtes

De ce tableau, il ressort que 29 personnes soit 55,77% des agents estiment que l'évaluation est un facteur de motivation tandis que les 23 agents restants soit 44,23% affirment que l'évaluation ne les motive pas.

Tableau 10 : Causes du manque de motivation

Eléments	effectif	Fréquence
Conditions de travail	**16**	**30,76**
Primes	**14**	**26,92**
Encouragement	**09**	**17,30**
Evaluation	**08**	**15,38**
Promotion	**05**	**09,61**

Source : Résultat de nos enquêtes.

Cette question nous a permis d'identifier les différents éléments de motivation du personnel suivant un ordre précis. En effet, 16 personnes soit un taux de 30,76 % estiment que leur manque de motivation est dû aux mauvaises conditions de travail.14 personnes soit 26,92% estiment que cela est dû à la mauvaise répartition des primes, 09 personnes soit 17,30% estiment que ce sont les manques d'encouragements qui les démotivent ,08 personnes soit un taux de 15,38% estiment que c'est la fréquence d'évaluation qu'il juge faible et les 9,61% personnes restantes pensent que cela est dû au manque de promotion.

Tableau 11 : Encouragement et récompense en cas de bonne performance

Eléments	Effectif	Fréquence(%)
Oui	**22**	**42,30**
Non	**30**	**57,69**
Total	**52**	**100**

Source : Résultats de nos enquêtes.

De ce tableau, 22 agents soit un taux de 42,30% déclarent qu'ils reçoivent des encouragements dans leur travail. Par contre 30 agents soit un taux de 57,69% déclarent qu'ils ne sont pas encouragés ni récompensé dans leur travail

Tableau 12 : Sanction en cas de mauvaise performance

Eléments	Effectif	Fréquence(%)
Oui	**08**	**15,38**
Non	**44**	**84,61**
Total	**52**	**100**

Source : Résultats de nos enquêtes.

De ce tableau, 44 agents soit un taux de 84,61% déclarent qu'ils ne reçoivent pas des Sanctions en cas de mauvaise performance. Par contre 08 agents soit un taux de 15,38% déclarent qu'ils sont souvent sanctionné.

Tableau 13 : Communication avec la hiérarchie

Eléments	Effectif	Fréquence(%)
Oui	**18**	**15,38**
Non	**34**	**84,61**
Total	**52**	**100**

Source : Résultats de nos enquêtes

Ce tableau montre que le personnel de la mairie ne communique pas avec la hiérarchie car 84,61% des enquêtés l'ont affirmés. Ils pourraient se sentir inutile en tant qu'employé

Tableau 14 : Conditions d'hygiène

Eléments	Effectif	Fréquence(%)
Plutôt satisfait	**11**	**21,15**
Plutôt insatisfait	**41**	**78,84**
Total	**52**	**100**

Source : Résultats de nos enquêtes

Ce tableau montre que les conditions d'hygiène du personnel de la mairie ne sont pas conformes aux normes requises car 78,84% des enquêtés sont insatisfait. Ils affirment que les toilettes sont en nombre insuffisant lors de notre entretien direct avec eux.

Tableau 15 : Relation de travail entre collègue

Eléments	Effectif	Fréquence(%)
Plutôt satisfait	**44**	**84,61**
Plutôt insatisfait	**08**	**15,38**
Total	**52**	**100**

Source : Résultats de nos enquêtes

Nous remarquons à travers ce tableau que la majorité des agents de la mairie développent de bonne relation de travail car 84,61% des enquêtés l'ont affirmé.

Par ailleurs lors de notre entretien direct avec les agents nous avons demandé le but de l'évaluation et, 40 agents soit 76.92 % déclarent que c'est pour suivre la performance des agents et les conduire à atteindre les objectifs et les 12 restants, soit (23,07%) déclarent qu'ils n'en savent rien.

B- Analyse du lien entre la fréquence de l'évaluation du personnel et la motivation

Les données collectées relativement à la seconde hypothèse de l'étude ont permis de présenter les outils d'analyse suivants.

Tableau 16 : Lien entre la fréquence des évaluations et le niveau de motivation

		Niveau de motivation		Total
		Peu motivé	Motivé	
Fréquence des évaluations	Faible	12	5	17
	Elevée	25	10	35
Total		37	15	52

DL : 2

P : 0.07

Source : Nos données collectées

Les données collectées par rapport à la relation entre la fréquence de l'évaluation et le niveau de motivation du personnel se présentent dans des proportions qui ne permettent pas de prétendre à l'existence d'un lien. Toutefois le recours au coefficient de corrélation nous permettra d'affiner notre analyse.

Tableau 17 : Corrélations entre la fréquence de l'évaluation et la motivation du personnel

			Fréquence de l'évaluation	Degré de motivation
Rho de Spearman	Fréquence de l'évaluation	Coefficient de corrélation	1,000	0,158
		Sig. (bilatérale)	/	0,255
		N	52	52
	Degré de motivation	Coefficient de corrélation	0,158	1,000
		Sig. (bilatérale)	0,255	/
		N	52	52

Source : Nos données collectées

Les données montrent qu'il existe un lien positif entre la fréquence de l'évaluation du personnel et le niveau de motivation, mais ce lien n'est pas significatif au seuil de 5%. Lorsque la fréquence d'évaluation est élevée, le niveau de motivation s'élève mais le personnel se réfère uniquement à leur obligation et ne s'implique pas réellement dans le travail. Une faible fréquence des évaluations correspond à un niveau de motivation faible.

<u>Paragraphe 2</u> : Validation des hypothèses

A) Analyse des résultats

Les résultats obtenus et présentés dans les tableaux du paragraphe précèdent nous permettent de faire une analyse.

Le tableau 1 montre que 80,76% des agents sont plutôt démotivés dans leur travail. Cela confirme la pertinence de notre thème de recherche.

Le **Tableau 2** montre que 76,92% estiment que les objectifs ne sont pas fixés par leurs supérieurs hiérarchiques. **Cela n'est pas une bonne chose car le personnel à qui on ne fixe pas des objectifs ne fera pas des efforts pour être efficace puisqu'il ne s'attendra pas à des contrôles a posteriori**.

Du **tableau 3,** il ressort que 51,92% des agents reçoivent faiblement les moyens nécessaires pour accomplir leurs tâches et 13,46% les reçoivent très faiblement. **Si la Mairie ne fait pas des efforts pour mettre à disposition des agents les moyens nécessaires comme cela se doit, ils seront démotivés et ne se donneront pas au travail comme il le faut.** Il s'agit entre autres de la mise à disposition de l'outil informatique de la distribution des papiers A4**,** des chemises dossiers des armoires pour le rangement des archives et tout ce qui entre dans le cadre de la réalisation des travaux etc…

A travers les résultats du **tableau 4** il ressort que les agents sont dans un mauvais cadre de travail car 65,38% l'ont affirmé contre 34,61% qui le trouvent plutôt satisfaisant.

Le tableau 5, montre que 53,84 % des agents trouvent non équitable le système de rémunération. Cela se justifie par l'inégalité des primes aux seins des différentes directions pour des corps de la même catégorie et du même grade.la rémunération étant l'un des facteurs les plus motivants, la Mairie doit revoir son système de rémunération afin de le rendre plus équitable.

Le tableau 6, montre que la majorité des agents soit 75% ne bénéficient pas des avantages sociaux existants. **Ils mettent l'accent sur l'absence d'une politique de vente de parcelle au personnel de la mairie**. Les 25% restants affirment être plutôt satisfait des avantages sociaux dont ils jouissent. Cependant la mairie doit veiller à ce que ses agents jouissent des avantages sociaux existants pour leur permettre d'avoir un amour particulier pour leur travail.

Le tableau 7, montre que 80,76% des agents enquêtés sont évalués à la mairie d'Abomey-Calavi et notre entretien nous a permis de comprendre que le but de l'évaluation est pour suivre la performance des agents et de déceler les insuffisances de certains afin d'y remédier.

En effet, l'évaluation permet aux agents de porter un jugement sur leur rendement. Ce qui pourrait bien les inciter au travail.

Du tableau 8, il ressort que la majorité des agents sont évalués par an. A travers le **tableau 9,** il ressort que l'évaluation est l'un des facteurs qui motive les agents car 55,76% des agents l'ont affirmé. En effet, elle permet d'avoir une vue globale sur l'atteinte des objectifs et aussi de juger l'efficacité et la compétence de certains agents. Ainsi les agents qui aiment démontrer leur compétence sont dévoués au travail lorsqu'ils savent qu'ils seront évalués. La Mairie doit donc augmenter sa fréquence d'évaluation dans ce sens. Parallèlement 44,43% estiment que l'évaluation ne les motive pas.

A travers **le tableau 10**, on remarque que les causes du manque de motivation sont multiples mais la majorité des agents estiment que leur manque de motivation est dû aux mauvaises conditions de travail. Cela s'explique par l'entassement des bureaux dans un même local, l'impossibilité de personnalisé leur bureaux, le manque d'armoire pour ranger des documents, le manque de quelques outils de travail. Tout ceci se regroupe ainsi dans les conditions de travail. Ces personnes constituent 30,76% de notre échantillon**.** Toutes fois les autres éléments de réponses à cette question ne sont pas négligeables car nous remarquons bien que les primes, les encouragements, l'évaluation et les nominations ont un impact sur la motivation du personnel car les résultats du **tableau 11** montrent d'ailleurs que 57,69 % des agents ne sont pas encouragés par les supérieurs hiérarchiques. L'encouragement se traduit par une certaine considération que le supérieur accorde à leurs égards et cela leur permet de mieux se donner au travail. C'est ce qu'explique **Michel Colucci** lorsqu'il affirme : « La récompense du travail bien fait est une récompense souvent bien plus apprécié qu'un salaire. »

Le tableau 12 montre qu'en cas de mauvaise performance il n'y a aucune sanction. Cela n'est pas bien car les agents pourraient à l'avenir ne pas tailler d'importance à l'évaluation. C'est d'ailleurs pourquoi au niveau du **tableau 9** 44,33% affirment que l'évaluation ne les motive pas car les mauvaises performances n'entrainent pas de répercussion sur eux.

Nous remarquons à travers **le tableau 13** que près de 80.76% des enquêtés ne communiquent pas avec leur hiérarchie.

Le tableau 14 montre que 78,84% ne sont pas satisfait par rapport aux conditions d'hygiènes. La majorité trouvent insuffisant le nombre de toilette et parfois anormal la distance qui sépare les toilettes de leurs bureaux.

Le tableau 15 montre que les relations de travail entre collègues sont pour la plupart bonnes.

Notre étude a permis de mieux comprendre et d'identifier les facteurs qui ont entrainé le manque de motivation des agents d'une part, et d'autre part d'envisager des perspectives incitatives en vue d'une motivation persistante et continue. La comparaison de ces données d'analyse liées aux conditions matérielles de travail avec les normes en la matière indique que les agents de la mairie d'Abomey-Calavi ne sont pas dans de bonnes conditions de travail. Ce qui nous permets d'affirmer que la première hypothèse de notre étude qui stipule que **les conditions de travail des agents sont conformes aux normes requises** est invalidée car, le tableau 4 montre que les facteurs physiques ne sont pas respectés à la mairie d'Abomey-Calavi. Quant au résultat du tableau 2, il montre que les facteurs organisationnels ne sont pas respectés. De même, les tableaux 5, 6, 11 et 13 montrent que les facteurs sociaux ne sont pas tous respectés à la Mairie d'Abomey-Calavi et pour finir le tableau 14 montre que les facteurs psychologiques ne sont pas tous respectés.

En ce qui concerne la seconde hypothèse qui stipule qu' : **« Il existe un lien entre l'évaluation du personnel et le niveau de motivation de ce dernier à la mairie d'Abomey-Calavi**. » ; afin de tester cette hypothèse, un test de Khi-deux a été réalisé entre les variables *Fréquence des évaluations* (allant de trimestrielle a annuelle) et *Niveau de Motivation* (allant de Absolument pas motivé à absolument motivé)

Les résultats du test de Khi-deux de Pearson ont révélés une probabilité de test supérieur à 0,05 (p-value = 0.0725) ce qui implique qu'il n'existe pas lien significatif entre la fréquence de l'évaluation du personnel et le niveau de motivation du personnel.

Afin de confirmer ce dernier résultat, une corrélation linéaire a été examinée entre les deux va riables après les avoir transformées en variables quantitatives. Les différentes modalités des deux variables ont été alors recodées comme indiquer dans les tableaux ci-dessous afin d'obtenir les variables quantitatives pour l'examen de la corrélation linéaire.

Les résultats de l'analyse de la corrélation ci-dessous révèlent un coefficient de corrélation égale à 0,158 au seuil de 5%. Il en résulte une corrélation positive, mais non significative entre les deux variables. C'est à dire que l'on peut conclure qu'au sein de la population du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi, plus vite le personnel est évalué, mieux il est motivé dans son travail. D'où la validation de notre hypothèse.

Section 2 : Recommandations et conditions de mise en œuvre

Dans cette section, il s'agira de faire des recommandations et de faire des propositions pour mettre en œuvre nos recommandations.

Paragraphe 1 : Recommandations

Suite à l'analyse des données, nous avons jugés nécessaires de soumettre quelques recommandations multiformes et toutes pertinentes aux problèmes posé. Parmi celles-ci nous avons retenu :

- Motiver le personnel à travers des gratifications et des encouragements ;
- Renforcer l'équipement des services de la Mairie en matériel adéquat ;
- Equiper la mairie d'armoire de rangement pour l'archivage des documents ;
- Revoir la fréquence d'évaluation des agents afin de les motiver d'avantage ;
- Faire les nominations en fonction des rendements et performances des agents ;
- Faire participer les agents a des séances de recyclages et de formation ;
- Sensibiliser les agents sur les critères objectifs et opérationnels ;
- L'amélioration du cadre de travail
- la répartition des primes à part égales dans les différentes directions,

En effet nous pensons que la mise en pratique de ces actions améliorera la motivation du personnel au travail.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

Pour mettre en pratique ces recommandations formulées ci-dessus, nous proposons à la mairie de :

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

✓ la construction de plusieurs locales de travail pour permettre aux agents de personnaliser leur bureaux ; la mise à disposition des outils de travail (ordinateurs, fauteuils roulantes, armoires etc...)

✓ Mettre en place un système de gratifications et de récompenses avec des tableaux d'honneur, des tableaux de mérites et faire les nominations en conséquence de cette initiative.

CONCLUSION

CONCLUSION

La sous-préfecture d'Abomey-Calavi est devenue commune d'Abomey-Calavi en 2002 avec le processus de décentralisation, conformément aux dispositions des articles 1ers, 7 et 22 de la loi 97-028 du 15 janvier 1999. La Mairie d'Abomey-Calavi, a l'instar des autres collectivités territoriales, a pour mission de promouvoir le développement local et la démocratie à la base. A cet effet, elle a pour but la satisfaction de la population et des usagers en matière administrative dont elle constitue l'élément moteur.

Au cours de notre stage à la mairie d'Abomey-Calavi, nous avons noté quelques problème résultant du manque de motivation du personnel, ce qui nous a amenés à travailler sur le thème « **Analyse de la motivation du personnel dans les collectivités locales ; cas de la mairie d'Abomey-Calavi** »

L'objectif de notre étude vise à analyser les facteurs du manque de motivation du personnel à la mairie d'Abomey-Calavi afin de faire des propositions concrètes pour son amélioration du personnel et dans un second temps de rechercher les autres facteurs susceptibles de motiver le personnel. Pour y arriver nous avons procédé à une analyse qualitative et quantitative sur des variables les plus reconnues par le personnel.

De l'analyse critique faite des données, il ressort que la mairie, ne fait pas une gestion axée sur les ressources humaines à travers les facteurs de motivation du personnel. Ainsi, Le personnel ne joue pas pleinement son rôle et tout comportement démotivant de sa part peut porter préjudice au rendement et par conséquent a l'atteinte des objectifs.

Face à ces insuffisances, nous avons eu à faire quelques recommandations à savoirs : motiver le personnel à travers des gratifications et des encouragements, renforcer l'équipement des services de la Mairie en matériel adéquat, améliorer le cadre de travail du personnel, revoir la fréquence d'évaluation des agents afin de les motiver d'avantage.

Nous espérons que nos apports de solutions seront pris en compte et permettront à la mairie d'améliorer sa pratique d'évaluation du personnel.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BERNATCHEZ J-C(2003) "L'appréciation des performances au travail: de l'individu a l'équipe",Edition Dunod,190 p

Convention collective de la Mairie et ses archives.

CT. Déo CHIMERE M. : Classification des emplois et Rémunération, cours inédit G2 MRH ISMGL/Goma 2009-2010.

Herzeberg «one more time how do you motivate employees?» 1968. http://www.la microfinance.org/resource_com

IBULA MWANA KAT. : Considération du Management Public au Zaire,PUZ, KIN.1987

Jean (Janeck-Rayer) Paroles de DRH, la fonction Ressources Humaines en évolution, édition d'organisation, Paris 1989.

Jean-Marie PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, 15e édition 2008

KAMBERE MASUA Elysée : « la rémunération du Personnel et son impact sur la motivation dans une Entreprise Publique, cas de la REGIDESO/Goma. TFC, ISMGL/Goma 2009-2010

La motivation une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipe de projet présenté par PING WAN (juillet 2011)

LUKULA MUHINDO Pascos « Gestion des Ressources Humaines au sein de la DGRAD » mémoire UNIC/BENI 2007-2008

LUTUMBAL « La motivation au travail comme facteur de rendement. » TFC UNIC/KIN inédit KIN 2003

MUSEME-INGA Joindre « Les Facteurs de motivation au travail du personnel au sein d'une Entreprise industrielle, cas de la Bralima /Goma » TFC ISMGL/Goma, inédit 2010.

Patrice Roussel, Note de LIRHE, université de Toulouse I, oct.2000

https://fr.wikipedia.org/wiki/Conditions_de_travail

https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-5-principaux-facteurs-de-motivation-au-travail.html

«http://fr. wikipedia.org/wiki/Gestion des Ressources Humaines»

-http://www.memoireonline.com

« fr.wikipedia.org/wiki/Peter Drucker Pape du management »

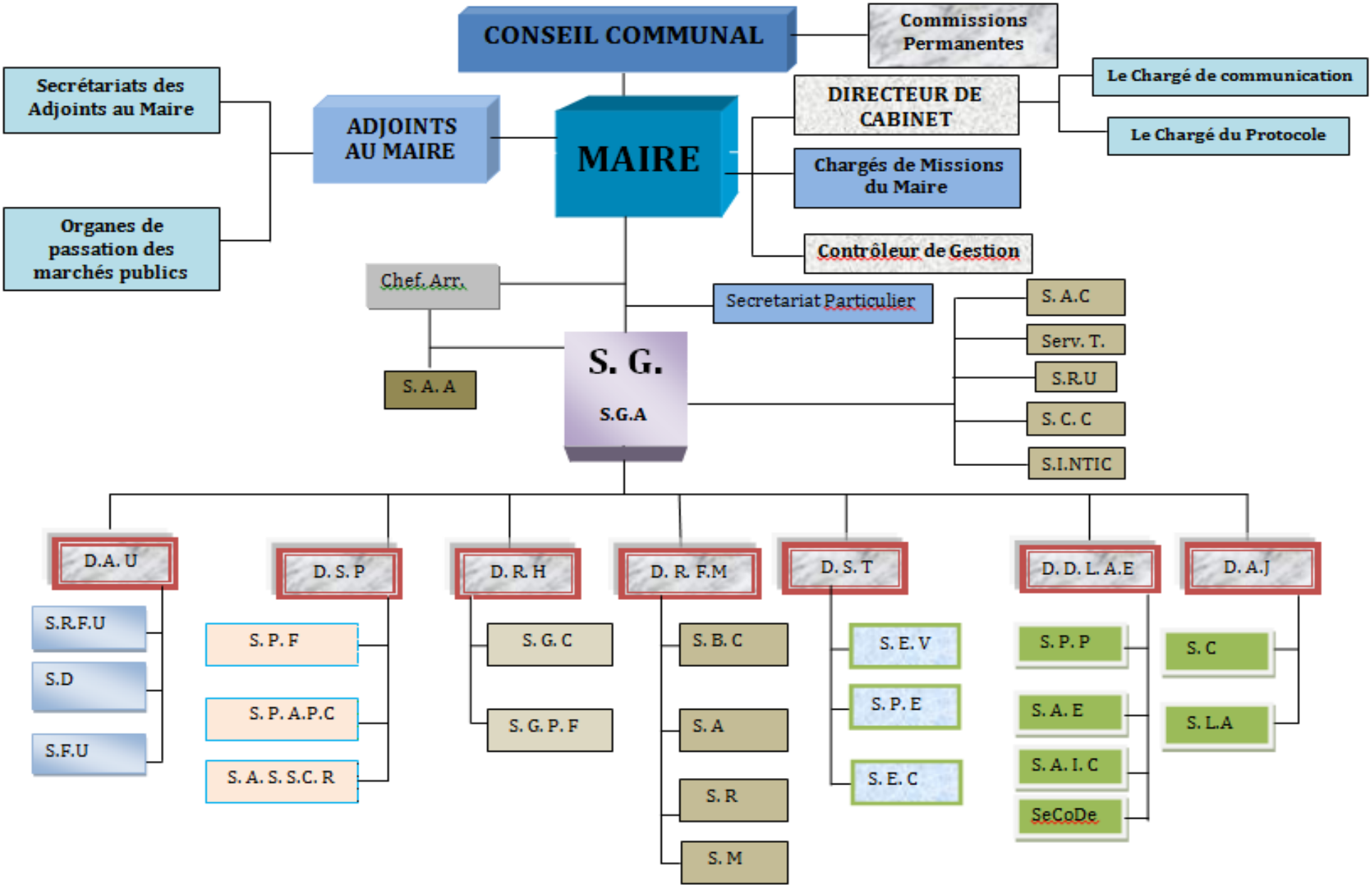
ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexes 1 : Organigramme

Annexes 2 : Questionnaire

SCHEMA DE L'ORGANIGRAMME DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI



QUESTIONNAIRE

Bonjour **Madame/Monsieur**

Dans l'optique de la rédaction de notre mémoire de fin de formation qui a pour thème : « **Analyse de la motivation du personnel dans les collectivités locales : cas de la mairie d'Abomey-Calavi. »**

Nous vous prions de bien vouloir accepter de répondre en toute liberté et dans l'anonymat aux questions ci-après merci.

1-Etes-vous assez motivé dans votre travail ?

Absolument motivé ☐ plutôt motivé ☐ indécis ☐ plutôt démotivé ☐

Absolument démotivé ☐

2-Votre supérieur hiérarchique vous fixe-t-il des objectifs ?

Oui ☐ Non ☐

3-A quelle fréquence vos supérieurs hiérarchiques vous fournissent –ils les moyens nécessaires pour accomplir les tâches ?

Elevé ☐ peu élevé ☐ Moyenne ☐ faible ☐ très faible ☐

4- votre cadre de travail est-il conforme aux normes requises?

Absolument satisfait ☐ plutôt satisfait ☐ indécis ☐ plutôt insatisfait ☐

Absolument insatisfait ☐

5-Etes-vous moins payé (salaires primes et indemnités) qu'un collègue de même niveau travaillant dans une autre direction de la mairie?

Absolument satisfait ☐ plutôt satisfait ☐ indécis ☐ plutôt insatisfait ☐

Absolument insatisfait ☐

6-Bénéficiez-vous des avantages sociaux existants ?

Absolument satisfait ☐ plutôt satisfait ☐ indécis ☐ plutôt insatisfait ☐

Absolument insatisfait ☐

7-Vous évalue-t-on à la mairie d'Abomey-Calavi ?

Oui ☐ Non ☐

8- A quelle fréquence vous évalue-t-on à la Mairie d'Abomey-Calavi ?

Annuellement ☐ Semestriellement ☐ Trimestriellement ☐

9-Pensez-vous que L'évaluation est un facteur qui vous motive dans l'atteinte de vos objectifs ?

OUI ☐ NON ☐

10- Quels sont les causes de votre manque de motivation ?

Primes ☐ Evaluation ☐ Encouragement ☐ Condition de travail ☐ nomination ☐

11- -Etre vous encouragé lorsque vous réalisez de meilleurs performances lors de la réalisation de vos objectifs ?

Oui ☐ Non ☐

12-En cas de mauvaise note recevez-vous des sanctions ?

Oui ☐ non ☐

13-Le personnel communique-t-il régulièrement avec la hiérarchie ? En d'autre terme êtes-vous valorisé en tant qu'agent de la mairie aux yeux de la hiérarchie ?

Oui ☐ non ☐

14-Les conditions d'hygiène sont-elles conformes aux normes requises et par rapport à l'effectif du personnel de la Mairie ?

Absolument satisfait ☐ plutôt satisfait ☐ indécis ☐ plutôt insatisfait ☐

Absolument insatisfait ☐

15-Les relations de travail avec vos collègues sont-elles bonnes ?

Oui ☐ Non ☐

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT i
DEDICACE ii
DEDICACE iii
REMERCIEMENTS iv
LISTE DES SIGLES v
LISTE DES TABLEAUX vi
RESUME vii
SUMMARY vii
SOMMAIRE viii
INTRODUCTION 1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE 3
Section 1 : Présentation de la mairie d'Abomey-Calavi 4
Paragraphe 1 : Historique, objectifs et missions des collectivités locales 4
A-Historique de la commune d'Abomey-Calavi 4
B-Objectifs de mairie d'Abomey-Calavi 5
C-Missions de la mairie d'Abomey-Calavi 5
Paragraphe 2 : Structure organisationnelle de la mairie d'Abomey-Calavi. 5
A- Les organes de décision 5
1- Du maire 5
2- Les Adjoints au Maire (AM) 6
3- Le cabinet du Maire (CM) 6
4- Secrétariats des Adjoints au Maire (SAM) 6
5- Le Secrétariat Général (SG) 6
6- Le Contrôleur de Gestion Interne (CGI) 6
7- Les Organes de Passation des Marchés (OPM) 6
B- Le fonctionnement de la mairie d'Abomey-Calavi 6
1-La Direction des Ressources Humaines (DRH) 7
1-1 Le service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation (SGPF) 7
-La Division de la Gestion Prévisionnelle des emplois/effectifs 7
1-2 Le Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (SGCASAG) 7
2-La Direction des Ressources Financières et Matériel (DRFM) 8
2-1-La Direction des Services Technique (DST) 8

2-2-La Direction du Développement Local et des Affaires Economiques (DDLAE) 8
2-3- La Direction des Services à la Population (DSP) 8
2-4- La Direction de L'Aménagement et de l'Urbanisme (DAU) 9
2-5-La Direction des Affaires Juridiques (DAJ) 9
C-Environnement de la Mairie d'Abomey-Calavi 9
1-Environnement Economique 9
2-Environnement Social 9
Section 2 : Déroulement du stage et observations 10
Paragraphe1 : Déroulement du stage 10
A-Travaux effectués. 10
B- Expériences acquises 10
C- Les difficultés rencontrées 11
Paragraphe 2 : Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces à la Mairie d'Abomey-Calavi 11
A- Les Forces de la Mairie d'Abomey-Calavi 11
B- Les faiblesses de la Mairie d' Abomey-Calavi 11
C- Analyse des Opportunités de la Mairie d'Abomey-Calavi 12
D-Les menaces de la Mairie d'Abomey-Calavi 12
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE 13
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE 14
Section 1 : De la problématique aux hypothèses de recherche 14
Paragraphe 1 : Problématique, et Intérêt de l'étude 14
A- Problématique 14
B- Intérêt de l'étude 15
Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses de l'étude 15
A- Objectifs de l'étude 15
B-Hypothèses 16
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude. 16
Paragraphe 1 : Revue de littérature 16
1- Clarification conceptuelle 16
2- Revue théorique 19
A) Les théories x et y de McGregor 20
Théorie Y : présupposé 21
B) La théorie des besoins et des motivations de MASLOW 22
C) La théorie ERD d'ALDERFER 24
D) La théorie bi-factorielle de la motivation d'après HERZBERG 24

3-Synthèse des travaux antérieurs 25
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude 29
A- Les techniques de collecte des données 29
1- La recherche documentaire 29
2- L'observation participante 29
3- L'entretien direct 29
B- Les outils de collectes des données 29
1- L'échantillonnage 29
2- Le questionnaire 30
3- Le guide d'entretien 30
C- Les outils d'analyse et de traitements. 30
CHAPITRE III: PRESENTATION DES RESULTATS, RECOMMANDATIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE 32
Section1 : Présentation et analyse des données de la recherche. 33
Paragraphe 1 : Présentation des données de l'étude. 33
A- Appréciation des conditions de travail 33
B- Analyse du lien entre la fréquence de l'évaluation du personnel et la motivation 38
Paragraphe 2 : Validation des hypothèses 39
Section 2 : Recommandations et conditions de mise en œuvre 42
Paragraphe 1 : Recommandations 42
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre 42
CONCLUSION 43
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 45
ANNEXES ..... a
QUESTIONNAIRE ..... d
TABLE DES MATIERES ..... f