

**Etude des conditions de la pratique de la Gestion Axée sur les Résultats
dans une Collectivité Locale : Cas de la Mairie de Natitingou**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER PROFESSIONNEL EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
ORGANISATIONS**

OPTION : Management Stratégique et Opérationnel

Présenté et soutenu le [Date] par

Michaël Christian Sotiré YOKOSSI

Travaux dirigés par : Prénom NOM

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)

UTER ----

Jury d'évaluation du stage :

Président : Prénom NOM

Membres et correcteurs : Prénom NOM

Prénom NOM

Prénom NOM

Promotion [2014/2015]

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- **DIEU TOUT PUISSANT.** Pour sa présence dans chacun de mes pas dans la vie.
- **Ma Mère** et à mon **Père**, mes plus fidèles compagnons de la vie. Pour votre confiance et votre soutien.
- Mon cher Papa **Philippe DRAIZE**. Pour ton amitié et ta proximité malgré la distance.
- Mon épouse **Véronique M'bayète NATTA**. Pour la tendresse et la patience dont tu fais preuve chaque jour et pour les beaux enfants, **Philippe et Chancelle**, que tu m'as donnés.

REMERCIEMENTS

Je voudrais formuler toutes mes reconnaissances à l'endroit de toutes ces personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire. A :

- Monsieur **Michel FRANCOYS**, Représentant Résident de l'Agence Belge de Développement (CTB) Bénin pour m'avoir permis de suivre cette formation ;
- Madame **Edwige DANGBO DEGBEY**, Assistante Technique National chargé des Bourses et des MIP, pour votre généreuse écoute et disponibilité ;
- Monsieur **Metiki KASSA**, Maire de la Commune de Natitingou, pour m'avoir accordé ce stage.
- Monsieur **Serges B. KASSA**, Chef Service Planification et Développement Local de la Mairie de Natitingou pour avoir accepté être notre maître de stage ;
- Monsieur, **ASSAN AOUDOU Salifou**, Chef Service Affaires Financières de la Mairie de Natitingou, pour votre précieuse contribution à l'élaboration de cette étude ;
- Monsieur **Bienvenu MANTE**, Maître Es-Lettre en Philosophie, pour sa précieuse contribution à ce travail.

RESUME

La gestion axée sur les résultats (GAR) est une méthode de gestion propice au management des collectivités locales face aux besoins sans cesse croissants de leurs populations. Elle appelle à une dynamique de gestion à laquelle nos administrations ne sont pas encore adaptées dans la mesure où elle requiert une qualité d'outils de gestion, de ressources matérielles, de ressources financières et surtout de ressources humaines dont ne disposent pas encore nos collectivités locales. Malgré les efforts de réformes qui sont faits, la gouvernance, l'organisation et le fonctionnement de nos Mairies portent en eux les germes des difficultés liées à la mise en œuvre de la GAR. De même, les avancées institutionnelles observées au niveau National de 1999 à ce jour sont à peine perceptibles dans les communes en raison de l'inexistence des dispositions légales les obligeant à migrer vers la GAR. Enfin, une étude fait ressortir dans les causes majeures limitant la mise en œuvre de la GAR dans l'Administration publique au Bénin et au sein des collectivités locales que nous avons une administration d'activités, de procédures et de consommation de moyens, une culture organisationnelle marquée par une forte politisation, une logique de prédateur et une absence notoire de transparence, d'imputabilité et de reddition de comptes. Or la mise en œuvre de la GAR favorise le passage à une administration centrée sur sa mission, une administration responsable basée sur la créativité et l'imagination, à une administration de résultats et à une administration horizontale c'est-à-dire un service au service de l'autre.

Mots Clés :

-
- 1 –Gestion axée sur les résultats
 - 2 –Cadre institutionnel
 - 3 –Planification
 - 4 –Collectivité Locale
 - 5 –Ressources Humaines

ABSTRACT

Managing for results (RBM) is management approaches conducive to the management of local authorities face the ever-growing needs of their populations. It calls for a dynamic management that our governments are not yet adapted to the extent that it requires a quality management tool, material resources, financial resources, especially human resources do not yet have our local communities. Despite the reform efforts being made, governance, organization and operation of our town halls carry within them the seeds of difficulties related to the implementation of RBM. Similarly, the institutional advances seen at the National level in 1999 to date are hardly noticeable in public because of the lack of legal provisions requiring them to migrate to RBM. Finally, a study shows in the major causes limiting the implementation of RBM in the public administration in Benin and in local communities that we have an administration activities, procedures and means of consumption, culture organizational marked by strong politicization logic predator and a notable lack of transparency, accountability and accountability. But the implementation of RBM promotes the transition to an administration focused on its mission; a responsible administration based on creativity and imagination, administration and results in a horizontal administration that is to say a service in the service of another.

Key Word :

- 1 - Management for results
- 2 - Institutional -Frameworks
- 3 - Planning
- 4 - Local Collectivity
- 5 – Human Resources

LISTE DES ABRÉVIATIONS

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PADL : Programme d'Appui au Développement Local

PDC : Plan de Développement Communal

PAI : Plan d'Investissement Annuel

PTA : Plan de Travail Annuel

SDAC : Schéma Directeur d'Aménagement de la Commune

PHAC : Plan d'Hygiène et d'Assainissement de la Commune

ONG : Organisation Non Gouvernementale

SG : Secrétaire Général

SAG : Service des Affaires Générales

SAF : Service des Affaires Financières

SAEM : Service des Affaires Economiques et Marchandes

SPDL : Service de la Planification et du Développement Local

SECP : Service de l'Etat Civil et de la Population

ST : Service Technique

SADE : Service des Affaires Domaniales et Environnementales

SICAD : Service de l'Information, de la Communication, des Archives et de la Documentation

SA : Secrétaire d'Arrondissement

RH : Ressources Humaines

ACDI : Agence Canadienne de Développement International

ONU : Organisation des Nations Unies

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
RESUME	iii
ABSTRACT	iv
LISTE DES ABRÉVIATIONS	v
SOMMAIRE	1
Liste des Tableaux	2
Liste des graphiques	3
I- INTRODUCTION	4
II- OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE	8
2.1- Objectif de l'étude	8
2.2- Hypothèse de l'étude	8
III- MATERIELS ET METHODES	10
3.1- La Recherche Exploratoire ou Documentaire	10
3.2 La recherche Internet	11
IV- RESULTATS	12
4.1- Diagnostic du cadre institutionnel légal et Vérification de l'hypothèse 1	12
4.1.1-Diagnostic du cadre institutionnel légal	12
4.1.2- Vérification de l'hypothèse 1	15
4.2- Diagnostic des documents actuels de planification et vérification de l'hypothèse 2	15
4.2.1-Diagnostic des documents actuels de planification	15
4.2.2-Vérification de l'hypothèse 2	18
4.3 – Diagnostic des ressources humaines et Vérification de l'hypothèse 3	18
4.3.1- Diagnostic des ressources humaines	18
4.3.2- Vérification de l'hypothèse 3	25
V- DISCUSSION ET ANALYSES	26
VI- CONCLUSION	31
VII - BIBLIOGRAPHIE	33
VIII- ANNEXES	35

Liste des Tableaux

<u>Tableau n° 1</u> : Tableau de bord de l'étude	09
<u>Tableau n° 2</u> : Détermination du nombre d'enquêtés	11
<u>Tableau n° 3</u> : Situation des actes délibérants du Budgets, PAI et PTA	17
<u>Tableau n° 4</u> : Répartition des agents par unité administrative	19
<u>Tableau n° 5</u> : Répartition et composition des emplois de l'administration communale de Natitingou	20
<u>Tableau n° 6</u> : Agents des collectivités	22
<u>Tableau n° 7</u> : Evolution des recettes et des charges de personnel sur les 05 dernières années....	24
<u>Tableau n° 8</u> : Récapitulatif des réponses aux questionnaires	42

Liste des graphiques

<u>Graphique</u> n°1 : Evolution des recettes et des charges de personnel sur les 05 dernières années	24
--	----

I- INTRODUCTION

L'une des alternatives pour relancer le développement en Afrique et notamment dans les pays ayant été confrontés à la crise économique et sociale de la période 1980 - 1990 et que n'est pas parvenu à résorber les programmes d'ajustements structurels proposés par les Institutions de la Banque Mondiale, a été l'instauration de régimes politiques de types démocratiques intervenus à l'issue de plusieurs frondes politico-sociales. Cette alternative de gouvernance propose comme avancée significative majeure, le renforcement de la participation des populations à la gestion de la vie publique. Le principe de participation des populations est en effet perçu par plusieurs Institutions et Organismes d'Appui au développement comme la principale garantie pour l'avènement d'un développement durable au niveau des Pays.

Dans ce registre, le Rapport Mondial du PNUD, sur le Développement Humain, (PNUD ; 2003) fait remarquer à cet effet que « la participation des populations devient le problème central de notre époque ». En relation toujours avec ce défi de participation des populations, le PNUD estime que la pauvreté n'est plus simplement considérée comme l'absence ou la privation de ressources matérielles et de revenus mais qu'elle implique également de la part des populations, l'impuissance, l'impossibilité de s'exprimer, la vulnérabilité, l'exclusion sociale (PNUD, 2002).

Ces différentes positions soulignent toute l'importance du principe de participation des populations dans le contexte de gouvernance décentralisée qui suppose également « le transfert réel des compétences, des pouvoirs et des ressources financières du niveau central au niveau local, en vue de permettre à la population de participer activement à la gestion de sa localité et de promouvoir un développement local » ⁽¹⁾ (DEHOUMON, 1999), qui est perçu par le PNUD, comme étant le résultat « d'un processus dialectique entre les politiques nationales et les dynamiques locales » (PNUD ; 2003), mais également « basé sur une bonne volonté politique d'origine locale et un engagement de la part des acteurs locaux à se mobiliser pour changer au mieux la situation de leur territoire » ⁽²⁾ (ADJAHOUINO ; 1999). ADJAHOUINO R, développe un point de vue similaire sur la question, lorsqu'il perçoit la décentralisation comme « impliquant un nouveau partage des pouvoirs au sein de la nation, offrant ainsi au citoyen ⁽³⁾, grâce à une participation éclairée d'assurer la gestion de leurs

¹DEHOUMON P, Aperçu sur le projet de décentralisation territoriale en cours au Bénin ; 1999

²ADJAHOUINO D, La Décentralisation entre risques et Espoirs, paru aux Editions COPEF en 2006.

³KPOGNON S, dans son Ouvrage, Décentralisation et Exigences Ethiques, 2002, définit en substance le citoyen, comme étant la personne physique ou morale sujet de droits et de devoirs, exerçant des libertés constitutionnelles, mais également astreinte à des exigences éthiques dans le cadre de sa participation à la gestion des affaires publiques.

propres affaires locales ... en vue du développement ⁽⁴⁾». C'est ce que semble corroborer l'idée que GBEGNONVI se fait également de la question, lorsqu'il dit de la décentralisation, « qu'elle est raffinement et excellence de la démocratie et qu'elle a besoin d'une société civile de qualité pour s'établir et se renforcer ⁽⁵⁾».

Pour se conformer aux exigences de développement par la participation effective des populations, le gouvernement du Bénin a, en 1998 adopté la mise en place d'un système de gouvernance décentralisée. Cette réforme de gouvernance territoriale et d'approche de développement qui rend les communautés actrices et principales bénéficiaires de leur orientation de développement est devenue effective à la faveur d'une part, des élections communales et municipales de décembre 2002 et de janvier 2003 mais également de la prise de fonction des soixante-dix-sept (77) premiers Maires. Le besoin d'accélérer le développement à la base tout en prenant en compte les aspirations du mieux-être individuel et collectif du plus grand nombre, est donc resté actuel et très présent dans les objectifs de réformes voulues par les gouvernements béninois successifs. Car déjà en 1999, dans la perspective de rendre plus performante son administration, le Bénin s'est engagé à mettre en œuvre un système de gouvernance centré sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Quelques cinq Ministères (5 ministères pilotes) ont servi de base d'expérimentation à ce nouveau système de gouvernance dont l'effectivité est intervenu en décembre 2005 par la prise du Décret N°2005-789 du 29 décembre 2005, portant Cadre de Réforme de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (CaR-GBAR). Par la suite, en 2006, dans une perspective de généralisation progressive de la méthode GAR à tous les niveaux de l'administration béninoise, les Ministères sectoriels dans leur ensemble, se sont engagés dans une réforme budgétaire globale, en l'occurrence l'approche budget par programmes.

La nécessité et l'urgence donc d'une généralisation de la mise en œuvre de la GAR appréhendée et perçue par les dirigeants béninois comme vecteur et catalyseur du développement à la base est surtout sous-tendue par :

- des demandes accrues de services de la part des populations dans tous les secteurs sociaux (santé, éducation, infrastructures (croissance rapide des dépenses) ;
- la précarité des finances publiques – stagnation des revenus (besoin d'établir des priorités) ;

⁴ADJAHOR, Comprendre la réforme de l'administration territoriale en 45 questions, Mai 1999.

⁵GBEGNONVI, dans une communication déroulée dans le cadre d'un séminaire de formation organisé par l'ONG Nouvelle Ethique en 1996.

- l'exigence plus grande des populations du secteur public en matière de transparence et de reddition de comptes ;
- la complexité de la gestion publique (transformations rapides politiques, économiques, sociales et culturelles) et l'interdépendance accrue des États et mondialisation des marchés et de la production (compétitivité internationale et productivité accrue) ;

Concomitamment donc à cette généralisation de la mise en œuvre de la GAR, et pour lui donner les chances de produire les résultats escomptés, il s'est avéré indispensable de coupler à cette réforme de gestion stratégique et opérationnelle des actions de développement, une réforme de territorialisation du développement, qui, à la faveur de la décentralisation a vu le Bénin se découper en soixante-dix-sept (77) Communes.

C'est dans le sens de la poursuite des perspectives de développement sus annoncées et la matérialisation des actions en vue de ce noble but, qu'en 2013 puis en avril 2014, les cadres des Mairies, grâce au Programme d'Appui au Développement Local (PADL), ont bénéficié des sessions de formations sur la méthode de Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Pour le Compte de la Mairie de Natitingou, institution faisant l'objet de la présente étude, nous pouvons citer le Secrétaire Général (SG), le Chef Service Planification et Développement Local (C/SPDL) et le Chef Service Affaires Financières (C/SAF). L'existence d'un Plan de Développement Communal (PDC) sur cinq (05) ans, adopté en 2011, d'un plan de formation du personnel, des Plans Annuels d'Investissements (PAI), d'un Schéma Directeur d'Aménagement de la Commune (SDAC) et d'un Plan d'Hygiène et d'Assainissement de la Commune (PHAC). Par contre, nous notons l'inexistence d'arrêté communal portant mise en œuvre de la méthode GAR au niveau de la commune de Natitingou ; la politisation à outrance de l'administration entraînant des difficultés de gestion des ressources humaines ; la méconnaissance par certains élus des textes de la décentralisation (surtout leurs rôles et responsabilités) ; l'inadéquation de certains profils-postes ; la faiblesse des ressources financières ; l'absence d'outils adéquats de mobilisation des ressources ; l'absence de texte régissant le statut des agents des mairies au Bénin.

Eu égard à tout ce qui précède, des questionnements méritent d'être soulevés : étant donné que la création, l'organisation et le fonctionnement de la commune sont prévus par la loi, le cadre institutionnel et légal actuel qui leur est dévolu, favorise-t-il l'application d'une méthode de gestion axée sur les résultats ? Est-ce que les documents actuels de planification (stratégique – opérationnel) usités permettent ce modèle de gestion ? Le personnel des collectivités dans son état actuel est-il qualifié pour la mise en œuvre de cette méthode de gestion ? C'est donc ces différents questionnements qui nous conduisent à réfléchir sur le

thème « **Etude des conditions de la pratique de la Gestion Axée sur les Résultats dans une Collectivité Locale : Cas de la Mairie de Natitingou** ».

Pour ce faire, nous fixerons les objectifs et les hypothèses liés à cette étude, énoncerons la méthodologie à suivre afin d'atteindre les résultats, puis, nous mènerons une discussion et analyses de ces résultats et enfin nous conclurons l'étude.

II- OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE

Il s'agira dans un premier temps de fixer l'objectif principal et les objectifs spécifiques à atteindre et de poser ensuite les hypothèses sur lesquelles va se fonder la présente étude.

2.1- Objectif de l'étude

L'objectif principal de notre recherche est d'étudier les conditions de la pratique de la gestion axée sur les résultats au niveau de l'administration de la commune de Natitingou.

De façon spécifique l'étude consistera à :

- Analyser le cadre institutionnel et légal actuel ;
- Analyser les documents actuels de planification ;
- Analyser le potentiel des ressources humaines disponibles.

2.2- Hypothèse de l'étude

Les principales hypothèses sur lesquelles repose cette étude sont les suivantes :

- **Hypothèse 1** : les difficultés de mise en œuvre de la méthode GAR sont liées au cadre institutionnel et légal actuel ;
- **Hypothèse 2** : le manque de rigueur dans la manipulation des documents de planification en cours constitue un frein à la mise en œuvre de la GAR ;
- **Hypothèse 3** : l'inadéquation, le faible niveau de qualification professionnelle et l'insuffisance du personnel constituent une entrave à la mise en œuvre de la GAR ;

Tableau n° 1 : Tableau de bord de l'étude

Eléments	Question de recherche	Objectifs	Hypothèses
Principale	La GAR comme méthode de gestion dans une collectivité locale	Etudier les conditions de mise en œuvre d'un système de gestion axée sur les résultats au niveau de l'administration de la commune de Natitingou	
Spécifique N°1	Le cadre institutionnel et légal comme source de mise en œuvre de la GAR	Analyser le cadre institutionnel et légal actuel	les difficultés de mise en œuvre de la méthode GAR sont liées au cadre institutionnel et légal actuel
Spécifique N°2	Concordance entre les documents de planifications en cours et les outils de la GAR	Analyser les documents actuels de planification	le manque de rigueur dans la manipulation des documents de planification en cours constitue un frein à la mise en œuvre de la GAR
Spécifique N°3	Les ressources humaines de qualité comme moteur de la GAR	Analyser le potentiel des ressources humaines disponibles	l'inadéquation, le faible niveau de qualification professionnelle et l'insuffisance du personnel constituent une entrave à la mise en œuvre de la GAR

Source : Réalisé par nous-mêmes

III- MATERIELS ET METHODES

Notre démarche consistera en deux étapes : la recherche exploratoire ou documentaire et la recherche internet.

3.1- La Recherche Exploratoire ou Documentaire

Dans ce cadre, nous aurons à faire des recherches dans les bibliothèques et consulter des mémoires allant dans le même sens que notre thème et traitant de la méthode de Gestion Axées sur les Résultats. A cette étape, nous prendrons connaissances de tous les arrêtés organisant la vie des collectivités locales au Bénin. Puis nous ferons un diagnostic de la gouvernance locale en lien avec l'adoption de la méthode de gestion axée sur les résultats. Enfin, cette étape nous permettra de définir :

- **La Population d'enquête** ; elle sera constituée par les cadres de l'administration communale et les élus locaux. L'administration du questionnaire s'effectuera dans les locaux de la Mairie de Natitingou. Le questionnaire est anonyme et sera distribué aux personnes volontaires. Chaque enquête devra évaluer les items proposés dans le questionnaire. Ainsi, pour le personnel cadre, il remplira directement le questionnaire, pour les autres de niveaux inférieurs, on le leur remplira selon leur avis.
- **Le groupe cible** ; ce sont les cadres de l'administration communale et les conseillers communaux.
- **La Techniques d'échantillonnage** ; en fonction de la cible en présence, elle se fera suivant un choix raisonné pour les groupes, structures organisés et élus et suivant un choix aléatoire lorsqu'il s'agira de la population.
- **La Taille de l'échantillon** ; la taille de l'échantillon et sa proportion par rapport à la population totale de la commune ne sont pas tellement liées ; elle ne résulte que de l'addition mathématique du nombre de personnes retenues pour chacun des groupes cibles de l'Etude.

Tableau n °2 : Détermination du nombre d'enquêtés

Les Groupes cibles de l'étude	Nombre total de sujets par catégorie
Administration Communale	40 soit tout le personnel de l'Administration de la Mairie
Elus locaux (<i>conseillers communaux</i>)	19 personnes dont la seule femme élue
TOTAL	59

- **Collecte des données** ; elle se fera sur la base d'un guide questionnaire et d'un guide d'entretien ;

- **Les instruments d'analyse**

Entretiens, focus groupes, Tableaux d'analyses, exploitation documentaire, Grille d'évaluation SEPO (succès – échecs – potentialités – obstacles).

3.2 La recherche Internet

La recherche Internet permet de faire connaissance d'avantage sur la Gestion Axée sur les Résultats. Ce moyen nous permettra également de connaître plusieurs ouvrages et auteurs ayant travaillé sur le sujet faisant l'objet de cette étude.

IV- RESULTATS

Dans cette section, nous présenterons les résultats issus de l'état diagnostic de la Mairie en lien avec nos objectifs et les hypothèses formulées.

4.1- Diagnostic du cadre institutionnel légal et Vérification de l'hypothèse 1

4.1.1-Diagnostic du cadre institutionnel légal

La commune de Natitingou est située au Nord-ouest du Bénin et au centre du département de l'Atacora, elle couvre une superficie de 3.045 km², soit 12,8% de la superficie totale du département. Avec une population estimée à 104 509⁶ habitants, elle partage ses limites avec les communes voisines du département, notamment : Toucountouna au Nord, Kouandé au Sud-Est, Copargo au Sud-Ouest et Boukombé à l'Ouest. Elle compte 65 villages et quartiers de ville répartis dans neuf (09) arrondissements, dont : trois (03) urbains, à savoir Natitingou 1, Natitingou 2 et Natitingou 3 et six (06) ruraux à savoir Perma, Kouandata, Tchoumi-Tchoumi, Kotopounga, Péporiyakou et Kouaba.

Le cadre institutionnel et légal des communes en République du Bénin est organisé en particulier par les 03 lois ci-après :

- La loi N°97 – 028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale de la République du Bénin ;
- La loi N°97-029 du 15 Janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin ;
- La loi N° 98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des communes.

Ces différentes lois subdivisent institutionnellement la gestion de la Commune en 03 composantes à savoir : Le Conseil Communal – Le Cabinet du Maire et ses Adjoints – L'administration communale. Le Conseil Communal de Natitingou est composé de 19 membres présidé par le Maire qui est assisté par 02 Adjoints. Ainsi, conformément à l'arrêté communal Année 2013 N°61-3/.../MCN-SG-SAG-SA Portant **création, organisation et attributions des Services de la Mairie de Natitingou**, l'administration communale, quant à elle, est organisée en huit (08) services et un Secrétariat Particulier le tout coordonné par un Secrétaire Général et animé par un effectif de 40 Agents. Ces 08 services sont subdivisés en 20 divisions dont 07 ne sont pas pourvus d'agents. Ces services et divisions sont :

1- Service des Affaires Générales (SAG) ;

DSA : Division Secrétariat Administratif

DRH : Division des Ressources Humaines

⁶ Source : PDC 2^{ème} génération (Projection démographique 2012 réalisée par R-Sud à partir des données du RGPH 3)

DASSCL : Division des Affaires Sociales, Sportives, Culturelles et Loisirs

2- Service des Affaires Financières (SAF) ;

DSM : Division du Suivi et du Matériel

DFC : Division des Finances et de la Comptabilité

3- Service des Affaires Economiques et Marchandes (SAEM) ;

DRR : Division du Recouvrement des Recettes

DPEL : Division de la Promotion de l'Economie Locale (Pas d'agents)

4- Service du Développement Local et de la Planification (SDLP) ;

DPSE : Division de la Planification et du Suivi-Evaluation

DCD : Division du Développement Local et des Initiatives Communautaires (Pas d'agents)

5- Service de l'Etat Civil et de la Population (SECP) ;

DCIAM : Division des Cartes d'Identité et des Affaires Militaires.

DLAEC : Division de la Légalisation des Actes d'Etats Civils

6- Service Technique (ST) ;

DETT : Division des Etudes Techniques et des Travaux (Pas d'agents)

DGI : Division de la Gestion des Infrastructures et des Equipements (Pas d'agents)

DEHA : Division Eau, Hygiène et Assainissement (Pas d'agents)

7- Service des Affaires Domaniales Environnementales (SADE) ;

DAE : Division des Affaires Environnementales

DAF : Division des Affaires Foncières (Pas d'agents)

DRFU : Division du Registre Foncier Urbain

8- Service de l'Information, de la Communication, des Archives et de la Documentation (SICAD).

DICI : Division de l'information de la Communication et de l'Informatique (Pas d'agents)

DAD : Division des Archives et de la Documentation

DCTR : Division des Chiffres et des Transmissions Radio

Par ailleurs, aux termes des articles 48, 63, 65, 66, 67 et 83 la loi 97 – 029 du 15 janvier 1999 portant organisation des Communes en République du Bénin, qui confirment l'article 24 de la loi 97 – 028, et complétés par l'article 2 du décret 2002 – 293 du 05 juillet, le Maire à lui seul représente l'« organe exécutif » de la Commune dont il est également le « Chef ». Il est assisté par 02 Adjoints. Nous notons que, le rôle des adjoints est réduit à sa plus simple expression ; celui d'assurer la liquidation des affaires courantes dans les périodes

d'absences ou d'empêchement du Maire, tel que prévu au terme de l'article 59 de la loi 97 - 029.

Quant à l'article 29 de la loi N°97 – 028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale de la République du Bénin, il dispose que le « Comptable de la commune est un comptable du trésor nommé par le ministre chargé des finances. Il tient la comptabilité de la Commune conformément à la législation en vigueur. Cet article a été érigé en vertu du principe de la séparation des pouvoirs entre l'ordonnateur et le comptable. Cela place donc le comptable de la commune dans un lien fonctionnel et non hiérarchique avec le Maire. Nous notons que dans les communes où il n'existe pas de bureau du Receveur Percepteur ces communes ont d'office pour comptable le Receveur des Finances du Département. Cela induit donc des pertes de temps en matière de gestion de certaines opérations. Aussi, le Receveur des Impôts qui est chargé de l'établissement des rôles et du recouvrement des taxes communales ne relève pas hiérarchiquement du Maire. Ce même receveur couvre aussi parfois plusieurs communes en même temps avec un personnel réduit. Ce qui entraîne comme conséquence le ralentissement de la politique de mobilisation des ressources de la commune.

De manière générale, nous remarquons ici qu'après le vote du budget, au cours de l'exercice, il n'est toujours pas facile d'obtenir des autorisations de mise en œuvre des activités de la part du Conseil Communal. L'élection du Maire de la commune au suffrage indirect en est un des fondements et la méconnaissance par certains élus des lois sur la décentralisation, de leurs droits et surtout leurs devoirs et l'absence de charge des adjoints au Maire constituent autant de goulots d'étranglement à la bonne marche de l'administration communale. L'inexistence d'un système clair et bien établi d'évaluation du personnel et de suivi des carrières, la grande masse d'agents d'exécution (32/40) qui limite la délégation de responsabilité sont autant de difficultés à la mise en œuvre de la GAR à la Mairie de Natitingou.

Nous notons tout de même l'existence d'une régie de recettes créée par arrêté communal 2009 N°61-3/.../MCN-SG-SAFE portant création de la régie de recettes communales au Service des Affaires Financières et Economiques de la Mairie de Natitingou chargée de la centralisation des recettes communales. Ainsi que l'arrêté N°61-3/.../MCN-SG-SAFE portant nomination d'un régisseur de dépenses Communales au Service Affaires Financières ce dernier est chargé de la liquidation de toutes les dépenses communales. Ces deux (02) régisseurs rendent compte au Receveur Percepteur, Comptable de la Commune. De

même, nous avons noté l'existence au Service Affaires Financières d'une comptabilité matière favorisant la gestion efficace du patrimoine communal.

Au niveau national, depuis 1999 – 2000, période marquant l'introduction du Public Expenditure Reform Credit (PERC) ou Crédit de Réforme des Dépenses Publiques avec l'appui de la Banque Mondiale et l'adhésion du Bénin à la réforme de Gestion Axée sur les Résultats (GAR), beaucoup d'outils et de décrets ont été pris jusqu'en 2012 dotant des ministères d'une structure-type prenant en compte les exigences de la GAR le 03 juillet 2012. Toutes ces réformes et exigences ne tiennent pas souvent compte du mode de fonctionnement des collectivités locales. Ce qui limite la migration de ces collectivités vers ce modèle de gestion pourtant rendu presque obligatoire pour elles, vu que les budgets communaux sont établis en conformité avec la loi de finance de l'Etat.

4.1.2- Vérification de l'hypothèse 1

Rappel : L'inapplication de la méthode GAR est due au cadre institutionnel et légal en cours.

Au regard de toutes les observations ci-dessus relevées, nous pouvons conclure que :

Résultat : L'hypothèse 1 est confirmée

Le cadre institutionnel constitue un élément non moins important dans le dispositif de migration vers la méthode de gestion axée sur les résultats. Il est complété par l'ensemble des documents de gestions et planifications en cours à la Mairie de Natitingou.

4.2- Diagnostic des documents actuels de planification et vérification de l'hypothèse 2

4.2.1-Diagnostic des documents actuels de planification

La vie de l'administration communale de Natitingou, à l'instar des autres communes du Bénin, est organisée autour des différents documents de planification ci-après :

- Le Plan de Développement de la Commune (PDC) ;
- Le Plan d'Hygiène et d'Assainissements de la Commune (PHAC) ;
- Le Schéma Directeur d'Aménagement de la Commune (SDAC) ;
- Le Plan Stratégique de Mobilisation des Ressources (PSMR) ;
- Le Plan de Contingence (pour les catastrophes naturelles) ;
- Etc...

De ces documents, il est tiré et élaboré périodiquement les documents suivants :

- Le Budget de la Commune ;

- Le Plan Annuel d'Investissement (PAI) ;
- Le Plan de Travail Annuel (PTA) ;
- Le Plan d'Urbanisation ;
- Le Plan Eau ;
- Le Plan Education ;

Notre étude se focalisera sur le PDC, le PAI, le Budget et le PTA. Ces documents présentent un intérêt particulier à la mise en œuvre de la GAR.

En effet, l'article 84 de la loi N°97 – 028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale de la République du Bénin dispose que la commune élabore et adopte son plan de développement (PDC). Elle veille à son exécution en harmonie avec les orientations nationales en vue d'assurer les meilleures conditions de vie à l'ensemble de la population. La commune de Natitingou dispose d'un PDC adopté en 2011 pour une durée de 05 ans qui n'est pas conçu ni traduit selon la terminologie adapté à la méthode GAR. Cette terminologie est constituée par la définition : des Résultats de développement, des Intrants, des Activités, des Extrants, du Résultat immédiat (court terme), du Résultat intermédiaire (moyen terme) et du Résultat ultime (long terme). De ce document émane chaque année les Plans d'Investissements Annuels, les Budgets exercices et les PTA. Pour être valable, le PAI et le Budget doivent être votés en conseil communal et le budget doit requérir aussi l'approbation de la tutelle avant son exécution. Le tableau ci-après présente l'état d'existence et d'approbation du Budget, du Plan Annuel d'Investissement (PAI) et le Plan de Travail Annuel (PTA) :

Tableau n° 3 : Situation des actes délibérants du Budget, du PAI et du PTA

N°	Document	2011				2012				2013				2014				2015			
		Existence		Approuvé		Existence		Approuvé		Existence		Approuvé		Existence		Approuvé		Existence		Approuvé	
		OUI	NON	OUI	NON																
1	BUDGET	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
2	Plan Annuel d'Investissement (PAI)					X			X	X			X	X			X	X			X
3	Plan de Travail Annuel (PTA)									X				X					X		

Source : SAF/SAG/SPDL/Mairie /2015

Commentaire

A la lecture de ce tableau, il ressort qu'il existe des PAI sur la période de 2011 à 2015 qui ont souvent été élaborés en atelier mais dont le processus d'autorisation ne va pas au bout car il n'existe pas d'acte de délibération du Conseil Communal de ces documents. Cet état de chose ne rend pas valide ledit document. Cela signifie que la commune n'a pas une politique annuelle d'investissement valide qui doit être impérativement reprise par le budget de l'année.

Quant aux budgets sur la même période d'analyse (2011 à 2015), il ressort qu'il existe des actes de délibérations du conseil communal et des autorisations de la tutelle. En effet, après le vote du budget par le conseil communal, celui-ci doit requérir l'approbation de la Préfecture à travers le comité d'étude de la légalité des actes pris par les communes, installé par l'autorité de tutelle qu'est le Préfet avant d'être exécutoire. C'est donc cet acte qui exprime de manière définitive la validité du budget. Par contre, une analyse approfondie des différents budgets fait remarquer au niveau de la section investissement que les différents PAI ne sont pas souvent pris en compte dans leur intégralité ni dans toutes leurs expressions de besoins. Il n'existe donc pas une parfaite corrélation entre le PAI et le Budget. Le Budget qui est l'expression chiffrée de la volonté et des orientations de la commune, ne tient donc plus compte dans son entièreté de tous les besoins qui sont exprimés en termes d'investissement. A la fin de chaque gestion, il est établi un compte administratif par le Chef de l'administration communale (Le Maire) et un

Compte de gestion par le Receveur Percepteur, Comptable de la Commune.

Même s'il ne requiert pas un acte de délibération au préalable, le Plan de Travail Annuel (PTA) est un document administratif qui exprime la manière dont les activités seront menées et suivant une certaine chronologie tout au long de l'année. Ce document constitue donc un outil majeur d'aide à la gestion. Nos investigations ont révélé que ce document n'est pas conçu tenant compte de tous le sérieux qu'il devrait revêtir. En 2015 il n'a même pas existé.

4.2.2-Vérification de l'hypothèse 2

Rappel : La légèreté dans la manipulation des documents de planification en cours constitue un frein à la mise en œuvre de la GAR.

L'état d'absence de corrélation entre les différents outils de planifications et le manque de rigueur dans la tenue de certains outils existant, nous renvoi au résultat suivant :

Résultat : L'hypothèse 2 est confirmée.

La méthode GAR est une méthode qui est basée sur la manipulation de beaucoup d'outils suivant des délais et des procédures très rigoureuses. Elle ne peut donc se réaliser dans un milieu où il manque de rigueur à certains niveaux. Ce résultat nous amène à nous intéresser à la qualité des ressources humaines en place.

4.3 – Diagnostic des ressources humaines et Vérification de l'hypothèse 3

4.3.1- Diagnostic des ressources humaines

Ce diagnostic se fera sur 02 plans : Sur le plan Technique et des compétences professionnelles et sur le plan financier.

○ *Sur le plan Technique et des compétences professionnelles*

La Mairie de Natitingou compte 55 agents au total émargeant au budget communal et répartis entre l'administration communale, les arrondissements, les services déconcentrés de l'Etat et la maison TV5 de la manière suivante :

Tableau n°4 : Répartition des agents par unité administrative

STRUCTURES	FEMMES	Hommes	Total
Administration Communale	13	27	40
Arrondissements	04	04	08
Maison Huy (TV5)	00	02	02
Services déconcentrés de l'Etat	02	03	05
Total	21	34	55

Nous remarquons que la commune a 5 agents qui travaillent dans les services déconcentrés de l'Etat et 02 à la Maison TV5 dans le cadre de la coopération décentralisée avec la Ville de Huy en Belgique. Notons aussi qu'au niveau des arrondissements on dénombre 08 agents au lieu de 09 à cause du décès d'un secrétaire d'arrondissement qui n'a pas encore été remplacé.

Notre étude se focalisera sur le personnel qui anime l'administration communale seulement. Au nombre de 40, le personnel de l'administration communale est composé et réparti de la manière suivante par catégorie.

Tableau n°5 : Répartition et composition des emplois de l'administration communale de Natitingou

N°	EMPLOIS	UNITES ADMINISTRATIVES	TITULAIRES					
			Nom Prénoms	Date d'embauche	Qualifications		Statut	Observations
					Formation	Expérience		
CATEGORIE A								
1	C/SAEM	Mairie	SAYO Viviane	10/11/2003	Economiste Gestionnaire	12ans	APC	
2	C/SAF	Mairie	ASSAN A.SALIFOU	01/10/2003	Administrateur des Finances	12ans	APC	
3	C/SECP	Mairie	PON'GOUH Charles	01/09/2005	Licence Prof en Informatique de Gestion	10 ans	APC	
4	C/SDLP	Mairie	KASSA B. Serges	19/09/2003	Licence Prof en développement local et décentralisation	12ans	APC	
5	C/SICAD	Mairie	BEHANZIN A. Lavenir	15/11/2003	Master en développement local et décentralisation	12ans	APC	
6	C/DES	Mairie	N'KANA T. Nadège	01/01/2014	Economiste Gestionnaire	6ans	ACC	
CATEGORIE B								
7	C/SADE	Mairie	DOUAKOUTCHE Joël	20/09/2003	BAC D	12ans	APC	
8	C/SAG/SG Pi	Mairie	KOUAGOU K.P. Noël	01/07/2005	BAC A	10ans	APC	
9	C/ST	Mairie	TCHOROPA S. Faustin	15/11/2003	DTI	12ans	APC	
CATEGORIE C								
10	C/DRH	Mairie	OLOU Félicité	10/11/2004	BEPC	11ans	APC	
11	C/DASSCL	Mairie	YARIGO Dieudonné	01/07/2005	CAP-AC	10ans	APC	
12	C/DFC	Mairie	TAKPARA Ousmane	01/02/2008	CAP-AC	7ans	APC	
13	C/DAFATC	Mairie	DOKO Cyril	09/11/2005	BEPC	10ans	APC	
14	C/DMR	Mairie	NAHA Rodrigue	01/06/2011	BEPC	04ans	APC	
15	Appui session CIN	Mairie	DOCKO B. Assiatou	07/01/2004	BEPC	11ans	APC	
16	C/DSA	Mairie	OWENRI Didier	07/01/2004	BEPC	11ans	APC	
17	C/DSM	Mairie	N'KOU EI Clarisse	01/01/2014	CAP-AC	6ans	APC	
18	C/DRFU	Mairie	DASSAKATE K. Maurice	14/02/2000	BEPC	15 ans	APC	
19	Agent de soutien session CIN	Mairie	KASSA Dokotoro	14/02/2000	BEPC	15 ans	APC	
20	SA/SAEM	Mairie	BEMOU S. Rachel	01/01/2014	BEPC	02ans	APC	

Etude des conditions de la pratique de la Gestion Axée sur les Résultats dans une Collectivité Locale : Cas de la Mairie de Natitingou

21	RFU	Mairie	N'TCHA Kouagou	10/11/2014	BEPC	02ans	APC	
22	C/DCIN	Mairie	VODONOU Valérie épse CODJOVI	01/01/1982	CEP+Dactylo	33ans	Collectivité	
23	C/D Légalisation	Mairie	N'TCHA M'PO Laurent	01/01/1976	CEP + Dactylo	39 ans	Collectivité	
24	C/DAD	Mairie	NANTEKOUA W. Victorine	01/05/1981	CEP+Dactylo	34ans	Collectivité	
25	Agent radio transmission	Mairie	MANDOPA Stanislas	01/07/2015	BEPC	06Mois	ACC	
26	Secr SAF	Mairie	YACOUBOU K. Azalia	03/10/1984	CEP + Dactylo	31 ans	Collectivité	
CATEGORIE D								
27	Agent d'Appui ST	Mairie	KOUAGOUPE Georges	17/07/2007	CEP	8ans	APC	
28	Gérante guichet unique	Mairie	YANTO G. Célestine	01/01/2008	CEFEB	7 ans	APC	
29	Tractoriste	Mairie	N'KOUETEBORE Rodric	02/01/2007	Permis de conduire	8 ans	APC	
30	Chauffeur Maire	Mairie	KPEGOUNOU A. Ousmane	01/01/2004	Permis de conduire	11 ans	APC	
31	Agent transmission Radio	Mairie	YOKOSSI Vivien	01/07/2015	CEP	07Mois	ACC	
32	SECP Légalisation	Mairie	DAKOUTCHA E. Juliette	01/06/1998	CEP+ Dactylo	17 ans	Collectivité	
33	Chauffeur SAEM	Mairie	SABROPA Marcelin	01/06/2011	Permis de conduire	4ans	APC	
34	SP/Maire	Mairie	TCHAKOUEGA Dorothée	01/01/2003	CEP+Opératrice saisie	12ans	APC	
35	Cabinet	Mairie	BORIKAPEI K. Dominique	03/03/2005	CEP	10ans	APC	
36	SECP Légalisation	Mairie	MOUYATE Thérèse	01/01/1995	CEP+Dactylo	20 ans	Collectivité	
37	Planton	Mairie	BIFE Konti N.	01/01/1978	Néant	32 ans	Collectivité	
CATEGORIE E								
38	Gardien	Mairie	KOUTITCHA K. Michel	01/01/2002	Néant	13 ans	APC	
39	Gardien	Mairie	KOUAGOU André	19/10/2003	Néant	12ans	APC	
40	Agent d'entretien	Mairie	YOTTO Fibie	01/06/2011	Néant	4ans	APC	

Source : SAG/Mairie/2015

Commentaire :

A la lecture de ce tableau nous remarquons que sur les 08 services, 5 chefs de services sont de catégories A ou cadres supérieurs et 03 de catégorie B ou cadres moyens et les responsabilités de coordonnateur des services de l'administration communale c'est à dire du Secrétaire Général sont assumés par un cadre moyen. Cet état de chose peut être à la base de la détérioration du climat social et d'un manque de performance de l'administration communale. Aussi, observons nous qu'au niveau du service du développement local et de la planification qu'il y a une chef de division de catégorie A. Rappelons que sur les 20 divisions que compte la structure de l'administration communale, seuls 13 disposent de chefs divisions. Sur les 13 chefs divisions, 01 est de catégorie A et 12 de catégorie C. Cela signifie que les divisions sont dirigées en majorité par des agents d'exécution.

Nous notons aussi la présence de 08 agents de collectivités c'est-à-dire hérités de l'ex circonscription urbaine. Ces agents par catégorie sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°6 : Agents des collectivités

N°	EMPLOIS	Unités Administratives	TITULAIRES					
			Nom Prénoms	Date d'embauche	Qualifications		Statut	Observations
					Formation	Expérience		
CATEGORIE C								
1	C/DCIN	Mairie	VODONOU Valérie épse CODJOVI	01/01/1982	CEP+Dactylo	33ans	Collectivité	
2	C/Légalisation	Mairie	N'TCHA M'PO Laurent	01/01/1976	CEP + Dactylo	39 ans	Collectivité	
3	C/DAD	Mairie	NANTEKOUA W. Victorine	01/05/1981	CEP+Dactylo	34ans	Collectivité	
4	Secr SAF	Mairie	YACOUBOU K. Azalia	03/10/1984	CEP + Dactylo	31 ans	collectivité	
CATEGORIE D								
5	SECP Légalisation	Mairie	DAKOUTCHA E. Juliette	01/06/1998	CEP+ Dactylo	17 ans	Collectivité	
6	SECP Légalisation	Mairie	MOUYATE Thérèse	01/01/1995	CEP+Dactylo	20 ans	collectivité	
7	Gardien	Mairie	DIKIMA Sotiré	01/01/1984	Menuisier	31ans	collectivité	
8	Planton	Mairie	BIFE Konti N.	01/01/1978	Néant	32 ans	Collectivité	

Sources : SAG/Mairie/2015

Nous remarquons que 06 agents ont en moyenne déjà 30 ans de services et ne sont pas mis à la retraite au regard de la loi qui prévoit 60 ans d'âge pour être admis à faire valoir

ses droits à la retraite pour les agents régis par la CNSS. Cela témoigne de l'état vieillissant de cette catégorie de personnel. En plus, sur les 08 agents, 06 ont le niveau CEP + Dactylo, un menuisier et un sans qualification.

Par ailleurs, nous avons constaté que l'adéquation profil – poste n'est pas toujours respecté au niveau des chefs services ou par exemple le chef de service état civil a une Licence professionnel en informatique de gestion. Cela s'observe aussi à plusieurs niveaux des chefs de divisions qui assument des responsabilités dont ils n'ont pas la formation, le profil voire parfois la compétence.

De l'état diagnostic nous pouvons ressortir aussi l'absence de logiciel de gestion des carrières ; l'absence d'un système d'auto-évaluation du personnel ; l'absence d'un système d'évaluation et de rendement clairement défini et connu de tous ; la non application du plan de formation par manque de moyen et du dysfonctionnement du Centre de Formation des Agents des collectivités Locales (CEFAL) ; l'inexistence de politique de recrutement du personnel ; la non application de la procédure de gestion de l'effectif ; l'absence d'outils formels d'aide à la prise de décision en termes de gestion du personnel et des carrières ; l'absence d'une procédure de gestion prévisionnelle des carrières ; la nécessité de renforcement de capacité technique du responsable chargée de la gestion du personnel et l'inexistence d'une politique de motivation du personnel clairement définie et partagée par tous.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la GAR et tenant compte de ces principes, le Maire de la commune adresse une lettre de mission au Secrétaire Général de la Mairie, coordonnateur des services de l'administration qui à son tour signe des contrats d'objectifs avec les chefs de services. Dans le cas d'espèce, le coordonnateur des services est moins gradé que cinq (05) chefs de services sur les huit (08) et aussi moins expérimenté tenant compte du nombre d'année d'expérience. La grande masse d'agents d'exécution dans une administration de services peut rendre l'administration peu innovante et pas créative et l'orienter continuellement dans la mise en œuvre de ses prérogatives régaliennes. L'absence d'une gestion prévisionnelle des carrières, l'insuffisance du personnel pour animer certaines divisions rendent inefficace certains chefs de services à cause de la masse de travail qui les submerge quotidiennement et de façon continue.

- ***Sur le plan financier***

Le tableau suivant nous donne sur les 05 dernières années l'évolution des recettes et des charges de personnel de la Mairie de Natitingou.

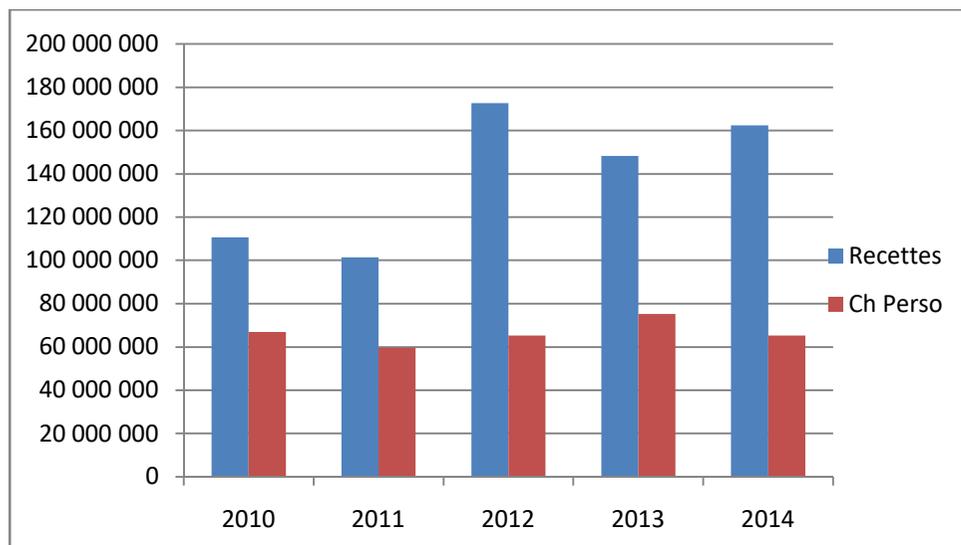
Tableau n° 7: Evolution des recettes et des charges de personnel sur les 05 dernières années.

N°	Désignation	2010		2011		2012		2013		2014		TOTAL	Moyenne
		Montant	Ratio										
1	Recette	110 651 071		101 474 490		172 612 684		148 283 993		162 305 485		695 327 723	48%
2	Frais de personnel	66 973 784	61%	59 565 514	59%	65 248 150	38%	75 287 129	51%	65 251 049	40%	332 325 628	

Source : SAF/2015

Soit :

Graphique n°1 : Evolution des recettes et des charges de personnel sur les 05 dernières années.



Commentaire :

Selon la norme nationale, le taux normal de la charge de personnel se situe entre 30 et 35% du montant total des ressources propres mobilisées par la commune. A la lecture de ce tableau nous remarquons qu'en 2010 et 2011 ce ratio s'est établi à 61% et 59%. Ce qui est au-dessus de la norme. En 2012, nous remarquons une augmentation des recettes qui a fait baisser le ratio de la charge de personnel à 38%. Nous observons une reprise en 2013 pour finalement s'établir à 40% en 2014.

Dans tous les cas, la charge de personnel a toujours consommé en moyenne sur la période 48% des recettes communales. Cet état de

choses peut limiter les ambitions de l'administration communale en matière de recrutement du personnel manquant et du personnel qualifié nécessaire en vue de la dynamisation de ses activités et services rendus à la population.

4.3.2- Vérification de l'hypothèse 3

Rappel : L'inadéquation, le faible niveau de qualification professionnelle et l'insuffisance du personnel constitue une entrave majeure à la mise en œuvre de la GAR au niveau de la Commune de Natitingou.

Après le diagnostic des ressources humaines de l'administration communale, nous avons relevé beaucoup de difficultés liées à l'inadéquation profil-poste, au nombre insuffisant de cadres supérieurs et de cadres moyens, au nombre pléthorique des agents d'exécution, à la qualification professionnelle de certains agents, à l'absence d'un statut des agents des collectivités, à l'insuffisance de personnel et à l'insuffisance des ressources propres de la commune qui nous amène à conclure que :

Résultat : L'hypothèse 3 est confirmée.

La politique « ressources humaines⁷ » est au cœur des transformations des organisations et des dynamiques managériales. Elle facilite l'ajustement du facteur humain à son environnement. Elle doit être lisible et appropriée par l'ensemble des parties prenantes. Mettre en place un pilotage structuré et efficient de la fonction Ressource Humaine permet de concilier ces deux enjeux.

⁷MILLET Marianne, Directrice adjointe des ressources humaines, Conseil général du Bas-Rhin dans [Le pilotage de la fonction « Ressources humaines » : ses enjeux, ses acteurs, ses outils. Modifié le 01/07/2013](#)

V- DISCUSSION ET ANALYSES

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est une approche de gestion fondée sur des résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de **transparence**, de **responsabilisation** et de **flexibilité** quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés. La responsabilisation et la transparence font partie des principes fondamentaux de la méthode GAR. La gestion de la performance de l'administration publique repose principalement sur le principe de *responsabilité*, c'est la condition *sine qua non* de sa réussite qui touche tous les niveaux de l'organisation et toutes les personnes de l'organisation.

Ainsi, le cycle de gestion⁸ dans une méthode GAR est un exercice administratif qui se vit comme un cycle continu au sein de l'organisme. Ce cycle comporte quatre fonctions distinctes : Planifier – Organiser – Diriger – Contrôler.

La planification permet d'analyser la situation et de déterminer ce que l'on veut faire c'est-à-dire fixer les résultats visés et établir une programmation. C'est donc une démarche structurée et cohérente permettant d'établir l'état des lieux de l'organisation puis la nature des actions susceptibles de l'améliorer, un processus de réflexion et d'introspection qui permet d'anticiper les changements de l'organisation en mettant en évidence d'une part, les menaces et les opportunités et d'autre part les forces et faiblesses de l'organisation, d'identifier des objectifs et des résultats ainsi que des indicateurs de mesure qui permettront d'améliorer l'organisation, de formuler des stratégies pour profiter des opportunités et des forces, atténuer les menaces et les faiblesses et atteindre les résultats puis enfin d'identifier les ressources nécessaires, tant humaines que matérielles et financières, en tenant compte des ressources enveloppes disponibles. Dans le mode de gestion actuelle des collectivités locales béninoises, le PDC constitue le document par excellence de planification Stratégique. Ce PDC devra être conçu selon l'esprit de la méthode GAR en s'adaptant à la terminologie qui y est approprié afin de passer d'une **logique de moyens**⁹ c'est-à-dire : Nous disposons de ressources - Fixons nos objectifs dans la limite des ressources - Évaluons le taux d'utilisation des crédits et le respect des procédures ; à une **logique de résultats** c'est-à-dire : Fixons des objectifs et des résultats à partir des besoins et des priorités - Mobilisons les ressources nécessaires pour réaliser les objectifs et atteindre les résultats - Évaluons le taux de réalisation des objectifs et des résultats et leurs impacts sur la population. Dans notre diagnostic des outils de

⁸ Guide GAR de Lyne Bouchard révisé par Claire Mazuhelli, Mars 2005 : page 7 ; Centraide, Manuel de la formatrice et du formateur, L'évaluation-volume 12, Programme CA Marche, 1990.

⁹Programme d'Appui au Développement Local (PADL), Avril 2014, Formation des Collectivités locales sur la méthode GAR, Module 1 : Introduction à la GAR : diapo 19 et 20

planification actuels usités par l'administration de la commune de Natitingou, nous avons aussi mis en exergue l'insuffisance liée à la manipulation des outils existants. Le PDC qui situe les objectifs et les orientations de la commune sur 05 ans n'est pas suffisamment exploité dans la conception des différents documents de planification qui sont élaborés par la suite. Puis, le budget, malgré la loi n° 98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des communes qui dispose en son article 4 que " le budget est établi sur une base annuelle tenant compte des PDC ", ne tient pas toujours compte ni du PDC ni du PAI de l'année dans son entièreté pourtant censé être l'orientation annuelle que la Mairie s'est donnée. Il est important de relever que le budget est l'instrument le plus important à la disposition de la Commune pour atteindre ses objectifs et ses résultats de développement. Il constitue une traduction fidèle des orientations de la Commune et reflète sa politique économique et sociale, ses priorités et l'effort financier consenti pour l'exécution des politiques sectorielles. A ce stade, nous constatons que depuis l'engagement du Bénin dans l'implantation de la méthode de gestion dite de la GAR avec l'expérimentation de quelques ministères (5 ministères pilotes) puis l'adoption par Décret N°2005-789 du 29 décembre 2005 du Cadre de Réforme de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (CaR-GBAR), en 2006 son élargissement à tous les ministères sectoriels et enfin en 2012 la dotation aux ministères d'une structure-type prenant en compte les exigences de la GAR le 03 juillet 2012, que ces différentes réformes ne définissent pas le cadre d'implantation de cette méthode dans les communes. Elles s'expriment dans le cadre général de gestion de l'Etat et ne s'adapte pas souvent à celui de la Commune. Mieux, sur ce plan national, une étude fait ressortir, en 2013, de l'expérience du Bénin, cinq (05) causes¹⁰ majeures limitant la mise en œuvre de la GAR dans l'administration publique, en se référant à différents cadres conceptuels ou modèles d'analyse, à savoir :

- **1^{ère} cause** : une insuffisance d'orientation client c'est-à-dire de pression en faveur d'une prise en compte prioritaire de l'intérêt général, de celui du citoyen/client/usager y compris des entreprises qui sont la source essentielle de création des richesses et donc des recettes de l'Etat ;

- **2^{ème} cause** : un sous-management notoire caractérisé, entre autre, par un encadrement qui n'exerce pas assez le leadership, l'orientation, la supervision et encore moins le contrôle et la sanction avec pour résultat une faible efficacité (faire les bonnes choses), une faible efficience (bien faire les choses), très peu de pertinence (faire ce qui doit être fait) beaucoup de gaspillages et pas d'obligation de résultats ni de reddition des comptes ;

¹⁰ Séminaire de Haut niveau à l'intention des décideurs politiques et des administrateurs sur la GAR : Expérience du Bénin en matière de GAR, Maroc, Janvier 2013

- **3^{ème} cause** : une faible orientation stratégique, conséquence des deux insuffisances ci-dessus et qui s'exprime par le non alignement des structures, des processus, de l'allocation des ressources et des décisions sur les choix stratégiques, le manque d'anticipation, le gaspillage du temps et la lenteur administrative, le règne de l'improvisation, l'incohérence et le peu d'intégration des politiques, des programmes, des projets et des pratiques ;

- **4^{ème} cause** : une Administration d'activités, de procédures et de consommation de moyens là où on a besoin d'une Administration de résultat, de création de valeurs et de développement ;

- **5^{ème} cause** : une culture organisationnelle marquée par une forte politisation, une logique de prédateur et une absence notoire de transparence, d'imputabilité et de reddition des comptes.

Ces cinq (05) causes identifiées se retrouvent bel et bien dans le mode de fonctionnement et d'organisation actuelle de nos collectivités locales. Par le simple fait que les collectivités locales sont des ramifications du pouvoir central. C'est donc dans cette logique que le cadre institutionnel légal des collectivités a été élaboré érigeant le Maire comme seul détenteur du pouvoir exécutif et relevant ses adjoints à la seule dimension de liquidateur des affaires courantes lorsque celui-ci est absent.

Organiser signifie structurer et répartir les rôles et les tâches. Cette étape permet de structurer et de répartir les ressources financières, humaines et matérielles en vue de réaliser les stratégies et les activités. Diriger signifie mener et coordonner l'action vers la réussite. Diriger une programmation implique de coordonner l'exécution des activités en vue de réaliser le ou les résultats visés avec les ressources en place. Puis enfin Contrôler correspond à : avant : établir les normes d'évaluation (indicateurs de rendement) - pendant : vérifier les opérations et apporter des correctifs - après : évaluer l'atteinte des résultats. Il s'agit de vérifier et d'évaluer l'atteinte des résultats par le biais des indicateurs de rendement (fixés à l'étape de planification) et des ressources affectées au projet ou à la programmation.

La mise en œuvre de ces trois (03) derniers concepts ne dépend pas seulement des outils mais aussi des ressources humaines (RH) en place. Or, au cœur de quatre problématiques stratégiques que sont 1- l'adéquation de l'offre et de la demande sur le marché de l'emploi, 2- la marges de manœuvre limitées des exécutifs locaux, 3- l'arbitrage entre dépenses d'investissement et de fonctionnement, 4- l'approche quantitative / qualitative ; la politique RH constitue l'ajustement permanent des ressources humaines internes de la collectivité à son environnement immédiat. Elle est par essence dynamique. La fonction RH décrit l'ensemble des dispositifs et acteurs impliqués dans la politique RH, et intègre ainsi une

vision systémique. Dans ce cadre, le pilotage de la fonction RH s'articule autour de plusieurs dimensions :

- La stratégie de la collectivité qui se définit principalement autour des orientations politiques données, et se traduit le plus souvent par la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) déployée localement ;
- Le levier budgétaire et financier ;
- L'organisation et le management de l'institution ;
- Le dialogue social.

Au sens strict qui est retenu ici, le pilotage de la fonction RH mesure l'efficacité de ces différents aspects, au sens où il vérifie la bonne utilisation des ressources disponibles. Le pilotage de la fonction RH est une responsabilité partagée par plusieurs niveaux décisionnaires :

- L' élu, Maire, qui définit les orientations stratégiques en matière d'emploi et de ressources humaines, au regard d'exigences sur le niveau et le périmètre des services publics rendus par la collectivité ;
- La coordination des services, le SG, qui impulse la politique managériale qui sera relayée dans l'ensemble de l'organisation ;
- La direction des ressources humaines, qui met en œuvre l'ensemble des processus métiers RH ;
- Les services et directions, qui fournissent un service public en mobilisant une partie des ressources humaines de l'organisation.

Le pilotage RH peut constituer également un objet du dialogue social, plus ou moins formalisé et récurrent selon les collectivités (certaines collectivités ont ainsi fait le choix de présenter un bilan social annuel, permettant un débat régulier avec les partenaires sociaux sur les grands agrégats). Le pilotage RH répond ainsi en partie au besoin de développer une vision stratégique à ce sujet en partageant une culture commune.

Il ressort de nos investigations que la gestion des ressources humaines à la Mairie de Natitingou est logée dans le Service Affaire Général et structuré en division. Cette division est gérée par un personnel réduit à une personne n'ayant que le niveau BEPC. La fonction RH n'est pas portée au rang de service malgré son importance au sein de l'administration communale. Pourtant, en 2011, M. YOKOSSI Sotima¹¹ a suggéré à la Mairie, l'adoption d'une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et compétences permettant d'établir et de

¹¹ YOKOSSI Sotima, Mémoire de Master en Management des Ressources Humaines, 2011, page 87, Thème : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans la Mairie de Natitingou

mettre en œuvre, dans le cadre de budgets pluriannuels, un plan de recrutement progressif des cadres qualifiés à identifier sur la base des postes à pourvoir bien définis au niveau des services techniques et de développement qui appellent aujourd'hui des compétences spécifique de pointe.

Ainsi, la GAR s'offre comme une nouvelle façon de penser en gestion publique. C'est le passage d'une administration centrée sur son propre fonctionnement à une administration centrée sur la mission ; de procédures à une administration responsable, basée sur la créativité et l'imagination ; de dépenses à une administration de résultats ; verticale – un service au service de lui-même – à une administration horizontale – un service au service de l'autre. Ces changements devront passer par le leadership des gestionnaires et la mobilisation des employés.

VI- CONCLUSION

Dans cette étude, nous avons appréhendé l'approche gestion axée sur les résultats comme un des déterminants de la performance des administrations dans leur organisation et leur fonctionnement. En substance, il ressort de cette investigation que l'administration communale de Natitingou, à l'instar des autres communes, souffre de certaines dispositions des lois et décrets qui régissent sa création, son organisation et son fonctionnement. Ces dispositions qui organisent et confient, entre autre, de manière exclusive, le pouvoir exécutif de la commune au Maire. Ce dernier, élu au suffrage indirect, est très souvent ralenti dans son action par les conseillers dissidents où il se trouve parfois obligé de prendre certaines décisions partisans pour plaire à ceux grâce à qui il a obtenu son poste. Aussi, les avancées réalisées au niveau National dans la mise en œuvre de la GAR depuis 1999 ne sont pas toujours adaptables au mode d'organisation et de fonctionnement des communes.

Ensuite, l'étude révèle que l'administration communale mobilise différents outils de planification constitués que l'on pourrait capitaliser dans la mise en œuvre de la GAR. Seulement, le manque de rigueur dans leurs tenues limite les actions conduisant à la GAR. Ces outils nécessitent aussi une reformulation qui tienne compte des exigences en matière de terminologie et de succession d'outils qui fondent la méthode propre à la GAR.

Nos entretiens ont permis de constater que certains chefs de services ont été formés sur la GAR. Mais cela n'est pas suffisant car c'est tout le personnel qui devrait l'être. Par ce que, comme le rapporte l'ACDI (2006 :4)¹², d'après plusieurs analystes de la GAR, « *la réussite de la mise en œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats dépend de la capacité de l'organisation de se doter d'une culture de gestion qui insiste sur les résultats.* » Pour cela, elle a certainement besoin de mettre sur pieds un système de formation axée sur une maîtrise de l'approche GAR par l'ensemble de son personnel car comme le notent Gibson et Boisvert, « *la formation permet aux gestionnaires, aux membres du personnel et aux intervenants majeurs d'acquérir les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour traiter les données, les comprendre et les utiliser d'une manière qui stimule l'efficacité* » (ACDI ; 2006 : 5).

En définitive, il est souhaité qu'un service à part entière soit chargé au niveau de la commune, de la mise en œuvre de la GAR. Car un document de Synthèse du rapport en trois parties sur la Gestion Axée sur les Résultats dans le Système des Nations Unies (2004 :11),

¹² NGUEYANOUBA Emmanuel. (2007), *Mémoire de Master professionnel en Développement et Management des Projets en Afrique*

reconnait l'importance de l'internalisation de la GAR et propose les mesures suivantes que nous trouvons pertinentes à relever dans cette étude. Il s'agit :

« a) de charger clairement une entité précise, au sein de l'organisme pour faciliter et coordonner l'introduction systématique de la GAR et de veiller à ce qu'elle soit appliquée de façon cohérente dans toute la maison ;

b) de mettre au point une stratégie de formation qui favorise l'adaptation dans tous les secteurs et qui permette aux cadres et au personnel à tous les niveaux de bien comprendre les principes et les exigences de la GAR, ainsi que ses incidences sur leur travail ;

c) de vérifier systématiquement que les outils et dossiers de formation sont utilisés à tous les niveaux et offrir une formation « sur le tas », s'il y a lieu ;

d) de revoir et d'adapter les règles de l'organisation régissant les divers aspects du travail et de gestion ;

e) d'adopter une politique du personnel propre à encourager la recherche de travail ;

f) de vérifier, notamment en faisant des enquêtes, si le personnel et les cadres à tous les niveaux comprennent et appliquent la Gestion Axée sur les Résultats. »

Quoiqu'il en soit, la GAR comme les autres approches de gestion nécessite qu'on y consacre du temps et des efforts et la mettre à l'épreuve afin de la peaufiner et de la maîtriser. Il semble indiquer de prendre le temps qu'il faut et maintenir une force d'impulsion de sa mise en œuvre car, comme le reconnaît l'ACDI (2006 : 2) « *la mise en œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats constitue un processus à long terme* ». Il en découle que les résultats ne sont pas toujours immédiatement observables dans la plupart des domaines de développement. Et Poate (1997 : 54) signale même que « *dans le cas d'organisation [...] dont le cycle [...] de mise en œuvre s'échelonne sur cinq ans, les résultats pourraient n'apparaître qu'après une décennie* ». Il reste finalement qu'une mise en œuvre réussie de l'Approche Gestion Axée sur les Résultats représente potentiellement une possibilité de tirer efficacement partie de la gestion d'une collectivité locale.

De cette étude en général il ressort une question cruciale : l'Administration communale a-t-elle les moyens financiers et humains nécessaires à l'adoption de la méthode de Gestion Axée sur les Résultats ?

VII - BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

ACDI (2006), La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes, Canada.

ACDI, Lexique de la gestion axée sur les résultats, http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/lex-lex_f.asp

ADJAHOUINO D. (2006), La Décentralisation entre risque et Espoirs, paru aux Editions COPEF.

ADJAHO R – GOGAN M. (1999), *Comprendre la réforme de l'administration territoriale en 45 questions.*

ARRETE COMMUNAL N° 2011 N° 61-3/ / MCN-SG-SAG Portant création, organisation et attributions des services de la Mairie de Natitingou.

ASSAN AOUDOU Salifou. (Avril 2009), Mémoire de DESS en Administration des Finances, Thème : *Diagnostic financier de la commune de Natitingou au cours de la première mandature de mise en œuvre de la décentralisation au Bénin.*

Association Québécoise des Organismes de Coopération Internationale (AQOCI). (Novembre 2008), *LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR) EN LIEN AVEC L'APPROCHE GENRE ET DÉVELOPPEMENT (GED).*

Budgets exercices 2011 à 2015.

BOUCHARD Lyne. (Mars 2005), *Guide de gestion axée sur les résultats.* Convergence, coopérative d'expertes conseils ; Révisé par Claire Mazuhelli, Financé par le Patrimoine canadien – région de l'Ontario.

C.A.C International pour la Direction de la Gestion Axée sur les Résultats. (Janvier 2000), *Atelier de formation initiation à la gestion axée sur les résultats.* Agence canadienne de développement international.

Décret N°2005-789 du 29 décembre 2005, portant Cadre de Réforme de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (CaR-GBAR).

DEHOUMON P. (1999), *Aperçu sur le projet de décentralisation territoriale en cours au Bénin.*

GBEGNONVI R. (1996), *Communication dans un séminaire de formation organisé par l'ONG Nouvelle Ethique.*

Gilbert E. Oloko, 29 août au 01 septembre 2006, Séminaire de lancement de l'élaboration des Stratégies nationales de développement de la statistique (SNDS) pour les pays membres régionaux de la sous coordination d'AFRISTAT dans le cadre de la mise en œuvre du

Programme de comparaison internationale sur le Thème : *Gestion Axée sur les Résultats & Planification Stratégique*. ogilbert@focusintl.com.

KASSA B. Serges.(2011), Mémoire de Licence Professionnelle en Développement Locale et décentralisation, Thème : *Problématique de la gouvernance locale au Bénin*.

KPOGNON S. (2002), *Décentralisation et Exigences Ethiques*.

Loi N°97-28 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale de la République du Bénin.

Loi N° 97-029 du 15 janvier 1999 portant Organisation des Communes en République du Bénin.

Loi N° 98-007 du 15 janvier 1999 portant Régime Financier des Communes (RFC) en République du Bénin.

MILLET Marianne. (2013), *Le pilotage de la fonction « Ressources humaines » : ses enjeux, ses acteurs, ses outils*.

NGUEYANOUBA Emmanuel. (2007), *Mémoire de Master professionnel en Développement et Management des Projets en Afrique*.

ONU (2004), JIU/REP/2005/5, « *synthèse du rapport en trois parties sur la gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies* », Genève.

Plan Annuel d'Investissement (PAI) de la Commune de Natitingou, 2012, 2013.

Plan de Développement Communal (PDC), Mai 2011

Plan de Formation du Personnel de la Commune de Natitingou, 2014.

Poate, Derek (1997), *Measuring & Managing Results: lessons for development cooperation*, BEPS, New York

YOKOSSI Sotima. (2011), Mémoire de Master en Management des Ressources Humaines, page 87, Thème : *Gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans la Mairie de Natitingou*.

Site internet

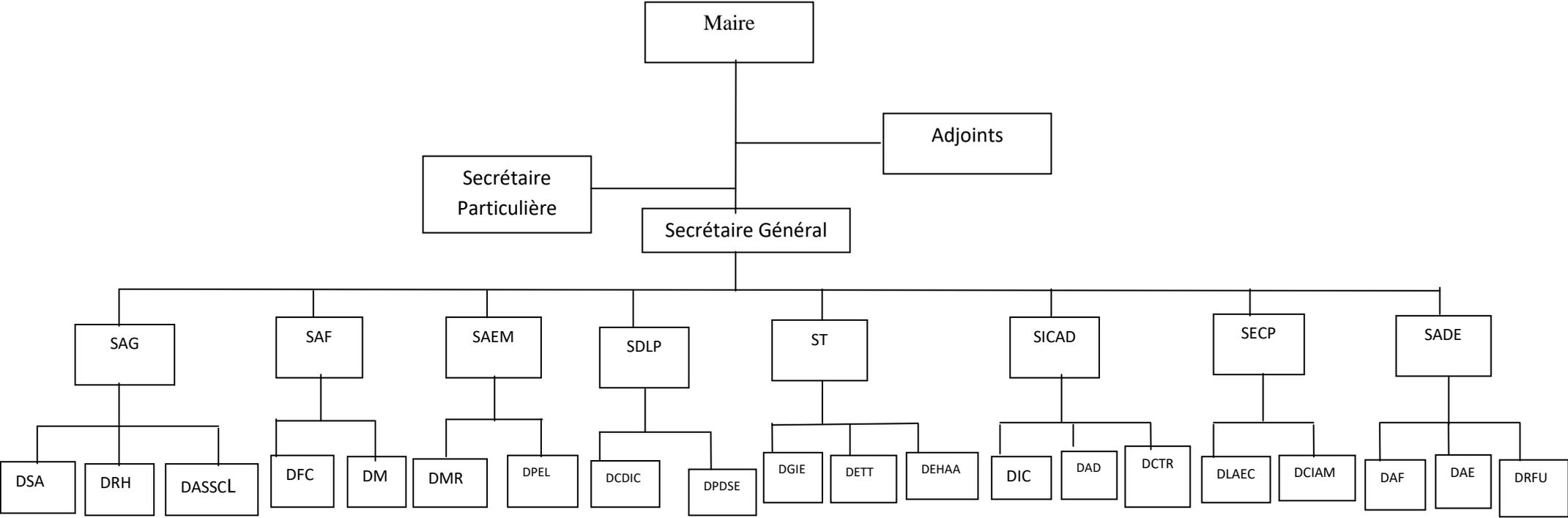
www.google.com

<http://www.td.undp.org/FR/AproposChd.HTM>

VIII- ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la Mairie de Natitingou	35
Annexe 2 : Exemple de Contrat d'objectif	37
Annexe 3 : Guide questionnaire	41
Annexe 4 : Tableau récapitulatif des réponses du questionnaire	42
Annexe 5 : Guide d'entretien à l'endroit du personnel et des Elus	43

Annexe 1 : Organigramme de la Mairie de Natitingou



Légendes

1- Service des Affaires Générales (SAG) ;

DSA : Division Secrétariat Administratif

DRH : Division des Ressources Humaines

DASSCL : Division des Affaires Sociales, Sportives, Culturelles et Loisirs

2- Service des Affaires Financières (SAF) ;

DSM : Division du Suivi et du Matériel

DFC : Division des Finances et de la Comptabilité

3- Service des Affaires Economiques et Marchandes (SAEM) ;

DRR : Division du Recouvrement des Recettes

DPEL : Division de la Promotion de l'Economie Locale (Pas d'agents)

4- Service du Développement Local et de la Planification (SDLP) ;

DPSE : Division de la Planification et du Suivi-Evaluation

DCD : Division du Développement Local et des Initiatives Communautaires (Pas d'agents)

5- Service de l'Etat Civil et de la Population (SECP) ;

DCIAM : Division des Cartes d'Identité et des Affaires Militaires.

DLAEC : Division de la Légalisation des Actes d'Etats Civils

6- Service Technique (ST) ;

DETT : Division des Etudes Techniques et des Travaux (Pas d'agents)

DGI : Division de la Gestion des Infrastructures et des Equipements (Pas d'agents)

DEHA : Division Eau, Hygiène et Assainissement (Pas d'agents)

7- Service des Affaires Domaniales Environnementales (SADE) ;

DAE : Division des Affaires Environnementales

DAF : Division des Affaires Foncières (Pas d'agents)

DRFU : Division du Registre Foncier Urbain

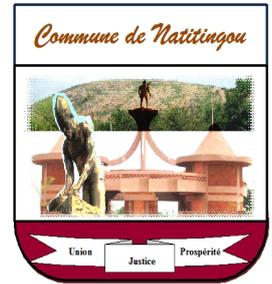
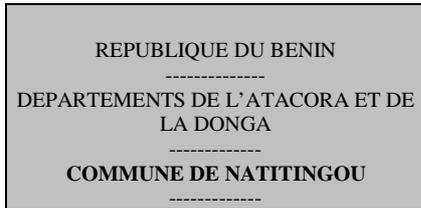
8- Service de l'Information, de la Communication, des Archives et de la Documentation (SICAD).

DICI : Division de l'information de la Communication et de l'Informatique (Pas d'agents)

DAD : Division des Archives et de la Documentation

DCTR : Division des Chiffres et des Transmissions Radio

Annexe 2 : Exemple de Contrat d'objectif



CONTRAT D'OBJECTIF

ANNEE 2013 N°61-03/...../MCN/SG/SAG

Entre les soussignés :

Monsieur, ayant la qualité de Maire de la Commune de Natitingou, BP : 07 Natitingou Tél : 23 82 00 89,

D'une part, et

Madame, (Profil) ayant la qualité de Secrétaire Particulière du Maire.

D'autre part,

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

CHAPITRE I : NATURE DU CONTRAT ET TEXTES APPLICABLES

Article 1^{er} : Le présent contrat d'objectifs est un acte d'engagement et de responsabilité au poste de Secrétaire Particulière du Maire occupé par Madame

Article 2 : Ce contrat est régi par les textes ci-après :

- la loi n° 86 - 013 du 26 février 1986, portant statut général des Agents Permanents de l'Etat et les textes modificatifs subséquents ;
- le décret n° 2001- 412 du 15 octobre 2001 portant Statut du Secrétaire Général de la Mairie ;
- l'arrêté N°6/079/ P-SG-STCCD-DCLC du 05 Juin 2008 portant constatation du résultat de l'élection du Maire, des Adjoint au Maire et des Chefs d'Arrondissements de la commune de Natitingou ;
- l'arrêté 2013 N° 61-3/017/MCN-SG-SAG-SA Portant création, organisation et attributions des Services de la Mairie de Natitingou
- l'arrêté 2013 N° 61-3/22/MCN-SG-SAG-SA du 03 juin 2013 portant nomination des Chefs Services de la Mairie de Natitingou
- la délibération N° 003/MCN-SG-SAG du 18 février 2013 portant adoption du manuel de procédures techniques, administratives et financières de la commune de Natitingou
- le contrat de travail ou l'acte du dernier avancement de Madame

CHAPITRE II : DUREE DU CONTRAT

Article 3 : La durée de validité du présent contrat est de trois (3) mois et court d'Octobre à décembre 2013, période de référence pour le bilan professionnel de Madame par rapport à l'exécution correcte et totale des tâches qui relèvent du Secrétariat Particulier.

CHAPITRE III : ATTRIBUTIONS

Etude des conditions de la pratique de la Gestion Axée sur les Résultats dans une Collectivité Locale : Cas de la Mairie de Natitingou

Article4 : Madame exercera, sous le contrôle hiérarchique du Maire, les fonctions de secrétaire Particulière du Maire, ce titre, elle aura pour tâches principales de veiller à l'exécution correcte des activités relevant de ce service et contenues dans son Planning Individuel pour la période d'exercice. L'arrêté 2013 N° 61-3/ 017 / MCN-SG-SAG-SA Portant création, organisation et attributions des Services de la Mairie de Natitingou

Missions Générale

Placé sous l'autorité directe du Maire, Madame, Secrétaire Particulière du Maire a pour missions d'assurer la Gestion de l'agenda du Maire , la coordination de toutes les activités du Maire, de garantir la circulation du courrier ordinaire et l'archivage des courriers confidentiels.

A cet effet, Elle est chargée de :

- d'enregistrer à l'arrivée et au départ le courrier confidentiel ou secret du Maire ;
- de traiter le courrier personnel du Maire ;
- d'exécuter les travaux de secrétariat à caractère confidentiel et/ou secret de la Mairie ;
- de programmer et de gérer les audiences et rendez-vous du Maire ;
- d'exécuter toutes les tâches à lui confiées par le Maire ;
- de rédiger les rapports mensuel, trimestriel et annuel des activités du service.

Missions permanentes :

- **Gestion de l'agenda du Maire**
- ✓ **Gérer tous les appels téléphoniques du Maire**
- ✓ **Recevoir tout visiteur à l'endroit du Maire**
- ✓ **Organiser les rendez vous du Maire**

- **Coordonner toutes les activités du Maire**
- ✓ **Assurer la préparation logistique des réunions éventuelles du Maire**
- ✓ **Veillez à la signature de tout document confidentiel en partance de la Mairie**
- **Garantir la circulation et l'archivage des courriers confidentiels**
- ✓ **Mettre à jour les chrono, classeurs, et tout autre document permettant de conserver et de garantir la traçabilité de tout document arrivé ou parti du secrétariat particulier ;**
- ✓ **Rendre compte périodiquement de ses activités au Maire**

En dehors des activités ci-dessus spécifiées, Madame exécutera toute autre tâche que les autorités hiérarchiques pourraient lui confier.

Article 5 : Madame..... s'engage à accomplir ses attributions avec conscience professionnelle, dans un esprit d'équipe, avec disponibilité et diligence. Elle accepte d'exercer ses activités conformément à la déontologie administrative dans le respect des instructions de la hiérarchie.

CHAPITRE IV : COMPTES RENDUS ET RAPPORTS

Etude des conditions de la pratique de la Gestion Axée sur les Résultats dans une Collectivité Locale : Cas de la Mairie de Natitingou

Article 6 : Madame est tenue de rendre compte et de produire des rapports périodiques (mensuel, trimestriel, semestriel et annuel) adressés au Maire de la Commune de Natitingou. Ces différents rapports sont déposés en versions papier au secrétariat administratif et numérique à l'adresse mairie_natitingou@yahoo.fr. Chaque rapport est déposé au plus tard le 05 du mois suivant la période du rapport concerné.

Article 7 : Madame sera évaluée chaque lundi (par le Maire) et à la fin de chaque mois (réunion mensuelle) sur la base des indicateurs d'appréciation du tableau ci-après :

CHAPITRE V : DISPOSITIONS DIVERSES

Article 8 : Périodicité des évaluations

Il est organisé un suivi trimestriel de même qu'un bilan professionnel à la fin de l'année.

Article 9 : Soutien

En cas de difficulté dans l'accomplissement de ses fonctions, le Chef de Service de l'Information, de la Communication, des Archives et de la Documentation peut saisir le SG ou consulter des personnes ressources après avis du SG.

Article 10 : Motivation

Il est affecté au Chef de Service de l'Information, de la Communication, des Archives et de la Documentation, une prime annuelle d'encouragement et de rendement payable comme suit :

1. Tout résultat en dessous de 50% de la moyenne n'entraîne pas de prime de rendement ;
2. 50% à 70% de la moyenne correspondent à un encouragement et à 50% de la prime de rendement ;
3. 70% à 90% de la moyenne correspondent à une félicitation et à 75% de la prime de rendement ;
4. 90% à 100% de la moyenne correspondent à un honneur et à 100% de la prime de rendement

Article 11 : Appréciation

Le Chef de Service de l'Information, de la Communication, des Archives et de la Documentation sera apprécié en fonction du niveau de réalisation des objectifs comme suit :

- Rappel à l'ordre : réalisation des résultats inférieurs à 50% ;
- Lettre d'encouragement : réalisation des résultats compris entre 50 et 75% ;
- Félicitation : réalisation des résultats compris entre 75 et 90% ;
- Tableau d'honneur : réalisation des résultats compris entre 90 et 100% ;

Article 12 : Les résultats du bilan professionnel serviront de base pour l'attribution de la prime annuelle de rendement pour l'année 2013. Le Planning Annuel de la période fait partie intégrante du présent contrat d'objectifs.

Fait à Natitingou, le.....

Le Maire
Prénom NOM

La secrétaire Particulière Du Maire
Prénom NOM

VU, pour le suivi
Le Secrétaire Général
Prénom NOM

Annexe 3 : Guide questionnaire

QUESTIONNAIRE

1-Identification de l'enquêté

Quels sont vos noms et prénoms ?.....

Date et lieu de naissance :.....

2-A quel statut d'agent appartenez-vous ?

Agent Permanent des Collectivités Contractuel des Collectivités

Agent des Ex-Collectivités Locales

Provenant de l'appui des Partenaires techniques et financiers

3- Quelle est votre catégorie professionnelle ?

Catégorie A Catégorie B

Catégorie C Catégorie D

4- La Mairie dispose-t-elle d'un plan de formation de son personnel ?

OUI NON

5- Etes vous satisfait des prestations de la Mairie ?

OUI NON

6- Avez-vous jamais entendu parler de la Gestion Axée sur les Résultats ?

OUI NON

7- Avez-vous déjà reçu une formation sur Gestion Axée sur les Résultats ?

OUI NON

8- Travailler à la Mairie de Natitingou vous plaît-il ?

OUI NON

Pourquoi ?

.....

9- Quelle est votre appréciation du système de gestion du personnel de la Mairie ?

BONNE PASSABLE MAUVAISE

Pourquoi ?

.....

10- Etes-vous satisfait de la gestion de votre carrière ?

OUI NON

11- Que proposez-vous à la Mairie pour améliorer son organisation et son fonctionnement ?

.....

.....

Annexe 4 : Tableau récapitulatif des réponses du questionnaire

Tableau n° 8 : Récapitulatif des réponses aux questionnaires

N° D'ORDRE	QUESTIONS	REPOSES RECUEILLIES AUPRES DU PERSONNEL
01	A quel statut d'agents appartenez-vous ?	Agent Permanent Collectivités30 Contractuel des Collectivités 03 Agent ex-collectivités..... 07 Agent Partenaires 00
02	Quelle est votre catégorie professionnelle ?	A : 6 ; B : 3 ; C : 17 ; D : 11 ; E : 3
03	La Mairie dispose-t-elle d'un plan de formation ?	Oui : 45 Non : 14
04	Êtes-vous satisfait des prestations de la Mairie ?	Oui : 25 Non : 34
05	Avez-vous jamais entendu parler de la Gestion Axée sur les Résultats ?	Oui : 10 Non : 49
06	Avez-vous déjà reçu une formation sur Gestion Axée sur les Résultats ?	Oui : 3 Non : 56
07	Travailler à la Mairie de Natitingou vous plaît-il ?	Oui : 45 Non : 14
08	Quelle est votre appréciation du système de gestion du personnel de la Mairie ?	Bonne : 23 Passable : 26 Mauvaise : 10
09	Etes-vous satisfait de la gestion de votre carrière ?	Oui : 5 Non : 54
10	Que proposez-vous à la Mairie pour améliorer son organisation et son fonctionnement ?	De manière général il ressort la nécessité de moins politisé l'administration communale et de faire valoir les compétences. Besoins de d'informer tout le personnel et les élus sur l'importance de la GAR

Annexe 5 : Guide d'entretien à l'endroit du personnel et des Elus

Guide d'entretien à l'endroit du personnel et des Elus

- 1) Connaissance des notions sur la Gestion Axée sur les Résultats
- 2) Connaissance des lois de la décentralisation
- 3) Existence d'un système d'évaluation des ressources humaines
- 4) Appréciations de l'importance du PDC, Budget, PAI et PTA
- 5) Essai d'explication des manques de performances de la commune
- 6) Appréciation de l'importance de la planification des recrutements
- 7) Existence d'un plan de formation du personnel
- 8) Appréciation de la prestation du personnel