

92733

92733

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE
DIRECTION NATIONALE DE
L'ENSEIGNEMENT FONDAMENTAL

REPUBLIQUE DU MALI
UN PEUPLE- UN BUT-UNE FOI

**PEFECTIONNEMENT DES
GESTIONNAIRES SCOLAIRES.**

PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'EDUCATION DE BASE

UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
Bamako, Mali
1992

BASIC EDUCATION EXPANSION PROJECT
 UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT

MANAGEMENT TRAINING AND REGIONAL SCHOOL ADMINISTRATION (ADMINISTRATION REGIONALE DES ECOLES ET PERFECTIONNEMENT EN GESTION)

<u>DATE</u>	<u>LANGUAGE</u>	<u>TITLE</u>	<u>SOURCE</u>
Jul 1991	French	L'ADMINISTRATION ET LA GESTION DU PERSONNEL DU MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE	DNEF
Jul 1991	English	ADMINISTRATION AND MANAGEMENT OF THE PERSONNEL OF THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION	DNEF
Oct 1991	English	TRAINING INSTITUTIONS IN ADMINISTRATION AND MANAGEMENT FOR ADMINISTRATIVE OFFICIALS IN MALI OCTOBRE 10, 1991	DNEF
Oct 1991	French	LES INSTITUTIONS DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT EN ADMINISTRATION ET GESTION POUR CADRES ADMINISTRATIFS AU MALI	DNEF
Oct 1992	English	KOULIKORO REGION BASIC SCHOOLS REPORT AND SURVEY	DRE-KRO
Dec 1992	French	EVALUATION DES INFRASTRUCTURES DES ECOLES FONDAMENTALES DANS LA REGION DE KOULIKORO	DRE-KRO
Jul 1992	French	PEFECTIONNEMENT DES GESTIONNAIRES SCOLAIRES	DNEF
1992	English	MANAGEMENT TRAINING WORKSHOPS	DNEF
Mar 1993	French	SEMINAIRE ATELIER KOULIKORO	DRE-KRO
Aug 1993	French/ Bambara	GUIDE DE CURRICULUM D'ENTRETIEN COMMUNAUTAIRE POUR ENCADREURS	DRE-KRO
Aug 1993	French/ Bambara	GUIDE DE CURRICULUM D'ENTRETIEN COMMUNAUTAIRE POUR PARTICIPANTS	DRE-KRO

LEGEND:

DNEF - Direction National de l'Enseignement Fondamental

DRE-KRO - Direction Regionale de l'Education de Koulikoro

USAID/MALI
EDUCATION/HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT OFFICE
BASIC EDUCATION EXPANSION PROJECT (BEEP)

2

PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'EDUCATION DE BASE

OBJECTIF
Améliorer la qualité, l'efficacité, et l'équité
du système éducatif.

REGIONS CIBLES
Koulikoro, Sikasso, Ségou, District de Bamako

FORMATION CONTINUE (BG)

- * Initiation Directeurs d'écoles et maîtres aux méthodes d'enseignement par Objectifs (OPO).
- * Formation Inspecteurs et Conseillers Pédagogiques pour assurer formation en cascade.

SYSTEME D'INFORMATION EN GESTION (DG)

- * Recensement Personnel du MEN et constitution base de données informatisée sur les Ressources Humaines.
- * Mise en place système informatisé de saisie et d'exploitation des statistiques scolaires dans les DRE.

SCOLARISATION DES FILLES (KK/FND)

- * Etudes sociologiques sur le phénomène de la sous-scolarisation des filles.
- * Campagnes de sensibilisation à travers les média/ONG locales.
- * Compétition entre écoles et distribution de prix.

ASSISTANCE EN GESTION (JT)

- * Etudes sur l'amélioration de la gestion au MEN.
- * Stages de formation en gestion pour cadres au niveau national, régional, et local/Visites d'étude.
- * Analyse des dépenses fonctionnelles.

APPUI AUX COMMUNAUTES (IS/JT)

- * Financement à 75% Projets APE pour rénovation/équipement salles de classes.
- * Lancement Projet pilote "d'Ecole Complète dans la Région de Koulikoro. Initiation APE en Gestion.

SUIVI ET EVALUATION (YMG)

- * Suivi des interventions du Projet.
- * Test dans les écoles au moyen de grilles d'évaluation des maîtres et élèves.
- * Soumission à l'IPN rapports périodiques d'évaluation sur l'impact du Projet.

BASIC EDUCATION EXPANSION PROJECT

(BEEP)

MANAGEMENT TRAINING WORKSHOPS

AT THE MINISTRY OF EDUCATION

Bamako - Mali

April 1 - July 31, 1992

REPORT

Contract No.DPE-5832-Z-00-9032-00

Clark Atlanta University Subcontract

Under Delivery Order No.2 Mali

**Mukeba C. Lufuluabo, PhD
(CAU/OIT)**

The work reported herein was performed pursuant to a subcontract with the Academy for Educational Development under Master Contract with the US Agency for International Development.

OBJECTIF DE L'ATELIER

LE BUT: Qui sera poursuivi tout au long de ce programme est d'engager les participants dans un processus d'amélioration; de rendement au niveau individuel et à celui de leur service en tenant compte de l'environnement.

LES OBJECTIFS PRECIS

A la fin de l'atelier, les participants seront à même de:

- Conduire le diagnostic de leur service en identifiant les forces et les faiblesses
- Proposer des stratégies d'amélioration par l'identification des besoins et l'élaboration des plans d'action
- Maîtriser les sens de leurs postes, tâches, fonction et responsabilités pour eux-même et pour leurs collaborateurs
- Sélectionner les approches pour l'acquisition, l'utilisation, l'affectation, le contrôle et l'entretien des ressources humaines, financières, matérielles et autres.
- Comprendre l'importance de la communication, la motivation et le style de direction pour un service.

PERFECTIONNEMENT DES
GESTIONNAIRES SCOLAIRES

GROUPE NO

PROGRAMME DE LA JOURNEE

7H45 Arrivée des participants
8H00 Mot de Bienvenue et Ouverture
8H30 Orientation Générale et Administrative
9H00 Orientation sur le séminaire proprement dit
10H00 Pause
10H30 Reprise et début du séminaire

ANNEXE: CALENDRIER DES SESSIONS DE FORMATION EN MANAGEMENT
Révision du 23 Mai

DATE	GROUPE CIBLE	LIEU
04-09 Mai	Personnel DNEF + IEF du District de Bamako	Bamako
11-16 Mai	Personnel IPN	Bamako
25-30 Mai	Personnel BPE	Bamako
01-06 Juin	Membres du cabinet Directeurs Nationaux et Adjoints; Directeurs Régionaux de l'Education	Bamako
08-13 Juin	Personnel DAF	Bamako
15-20 Juin	Personnel DRE Segou	Segou
29-04 Juillet	Personnel DRE Bamako/Koulikoro	Kamako
06-11 Juillet	Inspecteurs de L'EF des sept autres Régions	Bamako
13-18 Juillet	Personnel DRE Sikasso	Sikasso

PREMIERE SESSION
INTRODUCTION AU MANAGEMENT

Cette section a pour objectif d'introduire les concepts du management.

A la fin de ce module, les participants seront capables d'appliquer ces concepts tout au long du programme de perfectionnement et plus tard les transférer dans leur travail quotidien.

PROGRAMME

1. Le management: Introduction Générale
 - planifier,
 - organiser,
 - diriger,
 - contrôler et évaluer
2. Gestion des Organisations et Culture
3. Exercices.

INTRODUCTION GENERALE AU MANAGEMENT

La gestion est une matière intéressante parce qu'elle traite de la recherche, de la définition des objectifs et de la façon de les atteindre. Nous sommes tous les gestionnaires de notre propre vie et la pratique de la gestion se manifeste dans tous les aspects de l'activité humaine : écoles, entreprises, églises, gouvernement, associations, armée, et famille. Quelle que soit l'entreprise, la définition et la réalisation d'objectifs sont des missions à la fois stimulantes et gratifiantes, et nous nous apercevons que les difficultés rencontrées sur le chemin de la réussite sont étonnamment semblables dans toutes les organisations. Le rôle du dirigeant est de fixer les objectifs et de rassembler et de mobiliser les ressources humaines, les matières, les machines, les méthodes, les capitaux, et les marchés pour parvenir aux résultats recherchés dans des limites de temps, de dépense d'énergie et de coûts strictement définies à l'avance.

DEFINITION DE LA GESTION

Il y a de nombreuses définitions de la gestion. La plus populaire, probablement, et la plus souvent citée est « la réalisation d'objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes ». Cette définition et la plupart des autres présentent l'avantage de mettre l'accent sur des aspects importants de la gestion. Dans ce texte, nous nous référerons à la définition suivante:

« La gestion est un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et la mise en oeuvre d'autres ressources ».

Il faut souligner que la gestion est une activité qui transforme des ressources humaines et physiques organisées en réalisations utiles et efficaces. La gestion est la plus stimulante, la plus complète, la plus exigeante, la plus cruciale et la plus subtile de toutes les activités humaines.

POURQUOI ETUDIER LA GESTION ?

Tout type d'organisation humaine comporte une certaine forme de gestion. Nous avons tous affaire à de bonnes ou à de mauvaises pratiques de gestion et nous devrions donc apprendre à reconnaître et à modifier la qualité de la gestion qui affecte notre

vie. Les dirigeants d'entreprise influencent la définition et la réalisation de nombreux objectifs sociaux, économiques et politiques dans tous les pays. Rendre possible l'amélioration de la vie et des normes sociales, trouver des formes de gouvernement plus efficaces et plus efficaces sont des défis que doit relever la pratique moderne de la gestion.

La gestion améliore l'efficacité des efforts humains. Elle permet de disposer d'équipements, d'usines, de bureaux, de produits, de services et de relations humaines meilleurs. Amélioration et progrès sont ses mots d'ordre.

La gestion est une activité qui ordonne les efforts en combinant des événements isolés et des informations éparses en relations significatives. Ces relations permettent à leur tour de résoudre des problèmes et d'atteindre des objectifs.

Il n'y a pas de substitut à une bonne gestion. On a dit qu'« une bonne gestion consiste simplement à recourir au bon sens et à appliquer la Règle d'or ». Le problème, en ce qui concerne cette définition, est que le bon sens n'est pas aussi répandu qu'on le souhaiterait et que, dans la plupart des organisations, « celui qui possède l'or édicte les règles » - Pour le meilleur et pour le pire. De temps à autre, des recettes et des raccourcis sont proposés à la place des pratiques éprouvées de gestion. Mais dans le meilleur des cas, ils ne peuvent qu'aider, et non remplacer, une bonne gestion. La définition d'objectifs valables, la sélection minutieuse et l'utilisation, l'impulsion et le contrôle demandent du temps, un bon jugement, de la détermination et beaucoup de pratique.

LA GESTION : UN ART OU UNE SCIENCE ?

On a dit que la gestion est un art qui s'efforce de devenir une science. D'autres prétendent que l'étude formelle de la gestion fut d'abord une science, mais qu'elle s'est trouvée contaminée par un trop grand nombre de facteurs provenant d'autres disciplines, la transformant, au mieux, en une science « non exacte ». De fait, la gestion est une discipline éclectique incluant certains aspects de l'art et certains aspects de la science, ainsi que tout praticien de la gestion le confirmera.

La gestion en tant que science

Il y a un corps objectif et cependant incomplet de connaissances dont on s'accorde à penser qu'il représente ce que la

réflexion en matière de gestion a produit de meilleur. La science de la gestion est un ensemble de connaissances systématiques, accumulées et reconnues, permettant de comprendre les vérités générales concernant la gestion.

La gestion en tant que science n'est pas aussi complète et exacte qu'une science physique comme la mathématique ou la chimie. Les sciences physiques traitent de facteurs non humains, or c'est l'inclusion du facteur humain qui suscite dans certains esprits des questions sur la scientificité de la gestion. Des personnes différentes ne penseront pas, n'agiront pas de la même manière dans des circonstances identiques. La gestion ne deviendra jamais, par conséquent, une science aussi <<pure >> que les sciences physiques, mais de grands efforts ont permis de systématiser les connaissances et de généraliser certaines observations, ce qui sera évident tout au long de ce livre. La gestion est bien évidemment une science sociale, qualificatif qui décrit exactement sa véritable nature.

La gestion en tant qu'art

L'art de la gestion est une aptitude créatrice personnelle doublée d'une aptitude à obtenir des résultats. L'observation des problèmes, des événements et des possibilités offertes développe les capacités de création, tandis que l'expérience, la pratique et l'étude des résultats contribuent à développer l'efficacité. En d'autres termes, l'art de la gestion suppose une perception globale et ordonnée à partir du chaos des parties, l'aptitude à communiquer cette perception et à atteindre l'objectif. C'est l'<<art des arts>> parce qu'il organise et utilise les talents humains.

La science et l'art dans la pratique de gestion

Si la science enseigne les connaissances, l'art enseigne la pratique. Pour réussir, les dirigeants doivent faire preuve d'efficacité et d'efficacé dans leurs connaissances et leur pratique ; le dirigeant est donc une combinaison unique d'homme de science et d'artiste agissant. Le vieux dicton <<savoir c'est pouvoir>> n'est vrai que dans son application. Nous connaissons tous des gens qui sont intelligents, mais paresseux, et qui ne cherchent pas à utiliser leurs connaissances pour résoudre des problèmes ou atteindre des objectifs.

En un certain sens, on peut dire que l'art de la gestion commence là où s'arrête la science de la gestion. On se réfère d'abord aux faits, on utilise en priorité les <<connaissances>> et les

données objectives. Ces aides scientifiques sont utilisées à fond, mais elles ne sauraient couvrir tout le champ des cas d'espèces. Et c'est alors que le dirigeant doit s'en remettre à son art de la gestion pour réaliser une tâche donnée. Le fait de décider d'aller de l'avant à un moment plutôt qu'à un autre, ou d'agir même lorsque toutes les données utiles font défaut sont des exemples d'application de l'art de la gestion.

Principes de Gestion

De bons principes de gestion devraient être (1) d'ordre pratique, ce qui signifie qu'on peut les utiliser à n'importe quel moment de la vie de l'organisation, ou presque, et qu'ils lui sont appropriés ; (2) adaptés aux principales formes structurelles des organisations ; (3) cohérents, c'est-à-dire que l'on devrait obtenir les mêmes résultats dans des circonstances similaires et (4) flexibles, en ceci que leur application devrait s'adapter aux différences ou aux changements de situation qui affectent l'organisation. Considérons, par exemple, l'énoncé : pour que l'efficacité de la gestion soit maximale, il faut que les coûts totaux soient minimaux. Bien qu'il s'agisse là d'un principe valable pour la plupart des organisations, il peut être redéfini ou abandonné en cas d'urgence.

L'utilisation des principes de gestion a pour finalité de simplifier le travail de gestion. Ces principes suggèrent dans quel sens l'action doit être orientée. Ils fournissent des repères à partir desquels peut s'élaborer une maîtrise complète du domaine, et on peut également les considérer comme des condensés de ce qui est admis comme essentiel dans la pensée des dirigeants contemporains.

RECOMMANDATIONS POUR EXCELLER ET REUSSIR DANS LA GESTION

Qu'est-ce qui explique réellement la réussite et l'excellence dans la gestion d'une organisation ? On cite souvent des listes ou des formules du type de celles qui suivent comme éléments d'explication.

a. (1) connaître les objectifs de la société ; (2) choisir des employés efficaces ; (3) déléguer l'autorité en laissant les subordonnés décider des opérations qui sont dans leurs champs respectifs de responsabilités ; (4) vérifier que les résultats obtenus sont satisfaisants.

b. (1) Choisir soigneusement les membres de son équipe ; (2) les motiver ; (3) promouvoir une bonne communication ; (4) s'efforcer d'avoir des relations interpersonnelles efficaces ; (5) réduire au minimum les conflits entre les membres de l'équipe.

c. (1) Renforcer les compétences dans le domaine des relations humaines ; (2) apprendre à parler et à écouter efficacement ; (3) fixer des normes ou des niveaux de résultats à atteindre élevés ; (4) voir les situations du point de vue des autres ; (5) devenir efficace en matière de prise de décision ; (6) adopter une attitude interrogative pour découvrir et utiliser de nouvelles idées ; (7) être un chef en participant à l'action ; (8) considérer la gestion comme l'occasion d'influencer favorablement autrui ; (9) évaluer les résultats et, si nécessaire, entreprendre des actions correctrices.

d. (1) Ne passer du temps qu'à ce qui est réellement important ; (2) se faire un programme et le suivre ; (3) exprimer ses sentiments personnels et comprendre ceux des autres ; (4) rechercher en autrui le meilleur et non le pire ; (5) s'assurer que chaque membre de l'équipe effectue le travail qui lui convient le mieux ; (6) encourager les membres à prendre des responsabilités ; (7) évaluer leur personnalité et leurs résultats honnêtement ; (8) évaluer les membres de l'équipe de façon cohérente ; (9) maintenir les dépenses au minimum compatible avec le résultat que l'on veut obtenir ; (10) améliorer les connaissances de tous.

Bien que de telles listes paraissent souvent de simples platitudes, elles peuvent alimenter efficacement la réflexion de l'étudiant qui s'initie à la gestion. Certains pensent que le succès de la gestion est garanti par des techniques de gestion sophistiquées comme la direction par objectifs (ou DPO), la gestion matricielle, le budget de base zéro, la gestion de portefeuille, l'utilisation plus intensive de l'ordinateur ou de bataillons de diplômés parfaitement formés aux techniques de la planification stratégique.

Il est probable que certaines des suggestions de la liste donnée ci-dessus sont utilisées par la plupart des organisations bien gérées, mais une étude des pratiques de gestion de 37 sociétés souvent citées dans la littérature des affaires pour leur bonne gestion a mis au jour huit points communs : aucun n'exigeait une technologie avancée, et aucun n'exigeait la moindre dépense pour être mis en oeuvre. << Ceux qui réussissent de façon exceptionnelle font de grands efforts pour simplifier les choses. Ils s'appuient sur des structures d'organisation simples, des stratégies simples et des modes de communication simples. >> Les huit points communs qui caractérisent ces entreprises bien gérées sont :

1. Une orientation systématique vers l'action.
2. Une forme simple et un état-major réduit.
3. Un contact permanent avec la clientèle.
4. Une amélioration de la productivité par les hommes.
5. Une autonomie opérationnelle pour encourager l'esprit d'entreprise .
6. Une insistance sur une valeur essentielle de l'entreprise.
7. Une priorité pour réaliser ce qui est le mieux maîtrisé.
8. Des contrôles à la fois lâches et serrés.

Il est à remarquer qu'aucun de ces principes ne constitue une nouveauté dans le domaine des concepts de gestion, mais ils font cependant souvent défaut dans bien des organisations contemporaines. Ceci donne à penser que de nombreux dirigeants ont oublié les bases d'une bonne pratique de la gestion et que certaines organisations sont étouffées par la lourdeur de leur structure et de leur équipe de direction.

DISTINCTION ENTRE DIRIGEANT ET ENTREPRENEURS

Les entrepreneurs sont des individus qui ont, un jour, l'idée de créer une nouvelle affaire ; ils rassemblent les ressources humaines, financières et physiques nécessaires pour créer leur affaire ; ils la démarrent et la font croître jusqu'au point où il faut étoffer l'organisation en embauchant des hommes ; d'ordinaire, ils supportent la plus grande part du risque personnel et financier associé au lancement de l'affaire.

Le seuil de transition dans la croissance est marqué généralement par l'embauche de dirigeants professionnels qui devront s'occuper de remplir les fonctions fondamentales de gestion dans l'organisation en pleine croissance. C'est la raison pour laquelle on associe traditionnellement le concept de dirigeant avec les organisations de moyenne ou de grande taille, tandis que le concept d'entrepreneur est lié aux petites organisations. Les entrepreneurs, cependant, doivent remplir toutes les fonctions de base de la gestion dans la phase de démarrage et de croissance initiale de leur entreprise. Plus tard, au cours de la croissance de l'organisation, la mise en oeuvre de solides principes de gestion est importante, mais c'est cependant dans la phase initiale que leur mise en oeuvre est essentielle.

En raison de la diversité des risques, il y a des différences importantes entre les dirigeants salariés et les entrepreneurs, qui

peuvent être utiles ou dangereuses pour la survie d'une organisation. Certains entrepreneurs ne se rendent jamais compte qu'ils ont atteint le seuil de la transition, où ils devraient avoir recours aux services de dirigeants professionnels et déléguer une bonne part des fonctions de gestion, importantes mais routinières, à des hommes mieux armés pour les remplir. Ceci peut handicaper la croissance et la réussite d'une entreprise.

Certains entrepreneurs mûrissent, évoluent avec l'organisation et deviennent d'excellents gestionnaires professionnels, mais la plupart n'y parviennent pas en raison de leur personnalité.

D'autre part, les dirigeants devraient présenter certains traits de l'entrepreneur dans leur façon de remplir leurs tâches. Une organisation gérée par des hommes ayant des talents d'entrepreneur ne deviendra jamais triste, médiocre et dénuée d'imagination.

Nous voulons insister, une fois de plus, sur le fait que les principes de gestion auxquels se réfère le texte sont applicables aussi bien aux organisations nouvelles qu'à celles qui existent déjà, et aux entrepreneurs aussi bien qu'aux dirigeants professionnels.

CLEFS POUR LA COMPREHENSION DE LA GESTION

La liste suivante aura de l'intérêt pour qui s'initie à la gestion. Bien que certains éléments soient implicites dans la présentation précédente, cette liste ordonnée peut se révéler utile en vous aidant à systématiser vos idées concernant la gestion.

1. La gestion a un objectif.

La gestion traite de la réalisation de quelque chose de spécifique, qui s'exprime comme un but ou un objectif. La réussite, en matière de gestion, se mesure communément par le degré de réalisation des objectifs. La gestion existe parce qu'elle est un moyen efficace d'obtenir que les tâches utiles soient accomplies. Le fait que certains cadres aient des subordonnés qui leur rendent compte de ce qu'ils font, n'en fait pas ipso facto des dirigeants.

2. La gestion est le domaine de l'action.

Les dirigeants concentrent leur attention et leurs efforts sur la réussite de l'action. Ils savent par où commencer, ce qu'il faut faire pour que l'action se poursuive et comment aboutir. Les

gestionnaires qui réussissent sont avant tout des réalisateurs. Cela signifie que, dans certains cas, la personne qui pratique la gestion s'apercevra qu'elle ne remporte pas un prix de popularité, mais les membres de l'équipe respectent néanmoins le dirigeant. Le dirigeant s'entend bien avec les gens non seulement en leur manifestant de la sympathie mais aussi en étant ferme, en les aidant et en attendant d'eux le meilleur.

3. La gestion est une activité, non une personne ou un groupe de personnes.

Le mot gestion a été consacré par l'usage populaire et est le terme le plus communément reçu. La gestion ne se confond pas avec les gestionnaires, avec les hommes ; c'est une activité comme celle de marcher, lire, nager ou courir. Ceux qui ont la charge de la gestion peuvent être appelés cadres, membres de l'équipe de direction ou dirigeants. De plus, la gestion est une activité distincte. On peut l'étudier, il y a des connaissances précises relatives à son domaine, et des compétences concernant sa pratique peuvent être acquises.

4. La gestion se réalise par, avec et à travers les efforts d'autres personnes.

Pour participer à la gestion, il faut réprimer la tendance que nous avons tous à vouloir tout faire nous-mêmes, et faire accomplir les tâches par, avec, et à travers les efforts des membres d'une équipe. C'est beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît. Normalement, une personne acquiert des compétences dans un type particulier de travail et obtient des promotions en accroissant ses connaissances et ses aptitudes dans ce champ de spécialisation. Puis vient le moment où, pour obtenir une promotion supplémentaire, il lui faut passer du rôle de spécialiste à celui de membre de l'équipe dirigeante. La mesure essentielle de la réussite devient l'obtention ou la confirmation d'un accord sur les objectifs appropriés et l'aptitude à obtenir d'autrui qu'il réalise ces objectifs. La façon dont cette évolution se produit détermine le potentiel du nouveau dirigeant. Cet aspect mérite d'être médité par le spécialiste ambitieux.

5. La gestion est d'ordinaire le fruit des efforts d'un groupe.

Il est habituel d'associer la gestion à une équipe. Cependant, la gestion peut aussi être le résultat d'efforts individuels. Par exemple, une personne gère de nombreux domaines personnels. L'accent mis

sur la notion d'équipe provient de ce qu'une organisation existe pour atteindre des objectifs, et que ceux-ci sont plus susceptibles d'être atteints par un groupe que par une seule personne. Les hommes deviennent membres d'une organisation pour satisfaire leurs besoins et parce qu'ils ont le sentiment qu'ils auront plus d'avantages que d'inconvénients à devenir membres d'un groupe.

6. La gestion est impalpable.

On l'a qualifiée de force invisible, sa présence se manifeste dans les résultats de ses efforts - ordre, enthousiasme des employés, bon esprit et résultats corrects du travail. Pour aussi étrange que cela puisse paraître, dans certains cas, la réalité du rôle de la gestion est attestée par son absence ou la présence de son contraire, la mauvaise gestion. Le résultat d'une mauvaise gestion est clair.

7. La gestion est un moyen privilégié d'influence sur la vie humaine.

Un dirigeant a de grandes possibilités d'action sur l'environnement du travail ; il peut stimuler les hommes pour qu'ils améliorent leurs résultats et intervenir pour que les actions correctes soient décidées. Les frustrations et les déceptions ne doivent pas nécessairement être considérées comme inévitables et passivement acceptées. Un dirigeant peut contribuer au progrès, susciter l'espoir et aider les membres de son équipe à se procurer les meilleures choses de la vie.

EVOLUTION DES IDEES SUR LA GESTION

De nombreuses écoles de pensées se sont développées et existent encore aujourd'hui. Les écoles suivantes seront brièvement examinées pour fournir une vision globale des principales formes de pratique de direction et de gestion qui ont existé et existent encore dans tous les types d'organisation : (1) la gestion scientifique, (2) l'école des comportements, (3) l'école sociale, (4) la gestion de systèmes, (5) la gestion contingente, (6) la gestion des décisions, (7) la mesure quantitative, (8) le processus de gestion.

L'ECOLE DE LA GESTION SCIENTIFIQUE

Cette école recourt à la méthode scientifique pour obtenir les résultats voulus sur le lieu de travail. En bref, la méthode scientifique passe par les étapes suivantes pour atteindre un objectif.

PREMIERE SESSION
INTRODUCTION AU MANAGEMENT

Cette section a pour objectif d'introduire les concepts du management.

A la fin de ce module, les participants seront capables d'appliquer ces concepts tout au long du programme de perfectionnement et plus tard les transférer dans leur travail quotidien.

PROGRAMME

1. Le management: Introduction Générale
 - planifier,
 - organiser,
 - diriger,
 - contrôler et évaluer
2. Gestion des Organisations et Culture
3. Exercices.

INTRODUCTION GENERALE AU MANAGEMENT

La gestion est une matière intéressante parce qu'elle traite de la recherche, de la définition des objectifs et de la façon de les atteindre. Nous sommes tous les gestionnaires de notre propre vie et la pratique de la gestion se manifeste dans tous les aspects de l'activité humaine : écoles, entreprises, églises, gouvernement, associations, armée, et famille. Quelle que soit l'entreprise, la définition et la réalisation d'objectifs sont des missions à la fois stimulantes et gratifiantes, et nous nous apercevons que les difficultés rencontrées sur le chemin de la réussite sont étonnamment semblables dans toutes les organisations. Le rôle du dirigeant est de fixer les objectifs et de rassembler et de mobiliser les ressources humaines, les matières, les machines, les méthodes, les capitaux, et les marchés pour parvenir aux résultats recherchés dans des limites de temps, de dépense d'énergie et de coûts strictement définies à l'avance.

DEFINITION DE LA GESTION

Il y a de nombreuses définitions de la gestion. La plus populaire, probablement, et la plus souvent citée est « la réalisation d'objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes ». Cette définition et la plupart des autres présentent l'avantage de mettre l'accent sur des aspects importants de la gestion. Dans ce texte, nous nous référerons à la définition suivante:

« La gestion est un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et la mise en oeuvre d'autres ressources ».

Il faut souligner que la gestion est une activité qui transforme des ressources humaines et physiques organisées en réalisations utiles et efficaces. La gestion est la plus stimulante, la plus complète, la plus exigeante, la plus cruciale et la plus subtile de toutes les activités humaines.

POURQUOI ETUDIER LA GESTION ?

Tout type d'organisation humaine comporte une certaine forme de gestion. Nous avons tous affaire à de bonnes ou à de mauvaises pratiques de gestion et nous devrions donc apprendre à reconnaître et à modifier la qualité de la gestion qui affecte notre

vie. Les dirigeants d'entreprise influencent la définition et la réalisation de nombreux objectifs sociaux, économiques et politiques dans tous les pays. Rendre possible l'amélioration de la vie et des normes sociales, trouver des formes de gouvernement plus efficaces et plus efficaces sont des défis que doit relever la pratique moderne de la gestion.

La gestion améliore l'efficacité des efforts humains. Elle permet de disposer d'équipements, d'usines, de bureaux, de produits, de services et de relations humaines meilleurs. Amélioration et progrès sont ses mots d'ordre.

La gestion est une activité qui ordonne les efforts en combinant des événements isolés et des informations éparses en relations significatives. Ces relations permettent à leur tour de résoudre des problèmes et d'atteindre des objectifs.

Il n'y a pas de substitut à une bonne gestion. On a dit qu'« une bonne gestion consiste simplement à recourir au bon sens et à appliquer la Règle d'or ». Le problème, en ce qui concerne cette définition, est que le bon sens n'est pas aussi répandu qu'on le souhaiterait et que, dans la plupart des organisations, « celui qui possède l'or édicte les règles » - Pour le meilleur et pour le pire. De temps à autre, des recettes et des raccourcis sont proposés à la place des pratiques éprouvées de gestion. Mais dans le meilleur des cas, ils ne peuvent qu'aider, et non remplacer, une bonne gestion. La définition d'objectifs valables, la sélection minutieuse et l'utilisation, l'impulsion et le contrôle demandent du temps, un bon jugement, de la détermination et beaucoup de pratique.

LA GESTION : UN ART OU UNE SCIENCE ?

On a dit que la gestion est un art qui s'efforce de devenir une science. D'autres prétendent que l'étude formelle de la gestion fut d'abord une science, mais qu'elle s'est trouvée contaminée par un trop grand nombre de facteurs provenant d'autres disciplines, la transformant, au mieux, en une science « non exacte ». De fait, la gestion est une discipline éclectique incluant certains aspects de l'art et certains aspects de la science, ainsi que tout praticien de la gestion le confirmera.

La gestion en tant que science

Il y a un corps objectif et cependant incomplet de connaissances dont on s'accorde à penser qu'il représente ce que la

réflexion en matière de gestion a produit de meilleur. La science de la gestion est un ensemble de connaissances systématiques, accumulées et reconnues, permettant de comprendre les vérités générales concernant la gestion.

La gestion en tant que science n'est pas aussi complète et exacte qu'une science physique comme la mathématique ou la chimie. Les sciences physiques traitent de facteurs non humains, or c'est l'inclusion du facteur humain qui suscite dans certains esprits des questions sur la scientificité de la gestion. Des personnes différentes ne penseront pas, n'agiront pas de la même manière dans des circonstances identiques. La gestion ne deviendra jamais, par conséquent, une science aussi <<pure >> que les sciences physiques, mais de grands efforts ont permis de systématiser les connaissances et de généraliser certaines observations, ce qui sera évident tout au long de ce livre. La gestion est bien évidemment une science sociale, qualificatif qui décrit exactement sa véritable nature.

La gestion en tant qu'art

L'art de la gestion est une aptitude créatrice personnelle doublée d'une aptitude à obtenir des résultats. L'observation des problèmes, des événements et des possibilités offertes développe les capacités de création, tandis que l'expérience, la pratique et l'étude des résultats contribuent à développer l'efficacité. En d'autres termes, l'art de la gestion suppose une perception globale et ordonnée à partir du chaos des parties, l'aptitude à communiquer cette perception et à atteindre l'objectif. C'est l'<<art des arts>> parce qu'il organise et utilise les talents humains.

La science et l'art dans la pratique de gestion

Si la science enseigne les connaissances, l'art enseigne la pratique. Pour réussir, les dirigeants doivent faire preuve d'efficacité et d'efficacé dans leurs connaissances et leur pratique ; le dirigeant est donc une combinaison unique d'homme de science et d'artiste agissant. Le vieux dicton <<savoir c'est pouvoir>> n'est vrai que dans son application. Nous connaissons tous des gens qui sont intelligents, mais paresseux, et qui ne cherchent pas à utiliser leurs connaissances pour résoudre des problèmes ou atteindre des objectifs.

En un certain sens, on peut dire que l'art de la gestion commence là où s'arrête la science de la gestion. On se réfère d'abord aux faits, on utilise en priorité les <<connaissances>> et les

données objectives. Ces aides scientifiques sont utilisées à fond, mais elles ne sauraient couvrir tout le champ des cas d'espèces. Et c'est alors que le dirigeant doit s'en remettre à son art de la gestion pour réaliser une tâche donnée. Le fait de décider d'aller de l'avant à un moment plutôt qu'à un autre, ou d'agir même lorsque toutes les données utiles font défaut sont des exemples d'application de l'art de la gestion.

Principes de Gestion

De bons principes de gestion devraient être (1) d'ordre pratique, ce qui signifie qu'on peut les utiliser à n'importe quel moment de la vie de l'organisation, ou presque, et qu'ils lui sont appropriés ; (2) adaptés aux principales formes structurelles des organisations ; (3) cohérents, c'est-à-dire que l'on devrait obtenir les mêmes résultats dans des circonstances similaires et (4) flexibles, en ceci que leur application devrait s'adapter aux différences ou aux changements de situation qui affectent l'organisation. Considérons, par exemple, l'énoncé : pour que l'efficacité de la gestion soit maximale, il faut que les coûts totaux soient minimaux. Bien qu'il s'agisse là d'un principe valable pour la plupart des organisations, il peut être redéfini ou abandonné en cas d'urgence.

L'utilisation des principes de gestion a pour finalité de simplifier le travail de gestion. Ces principes suggèrent dans quel sens l'action doit être orientée. Ils fournissent des repères à partir desquels peut s'élaborer une maîtrise complète du domaine, et on peut également les considérer comme des condensés de ce qui est admis comme essentiel dans la pensée des dirigeants contemporains.

RECOMMANDATIONS POUR EXCELLER ET REUSSIR DANS LA GESTION

Qu'est-ce qui explique réellement la réussite et l'excellence dans la gestion d'une organisation ? On cite souvent des listes ou des formules du type de celles qui suivent comme éléments d'explication.

a. (1) connaître les objectifs de la société ; (2) choisir des employés efficaces ; (3) déléguer l'autorité en laissant les subordonnés décider des opérations qui sont dans leurs champs respectifs de responsabilités ; (4) vérifier que les résultats obtenus sont satisfaisants.

b. (1) Choisir soigneusement les membres de son équipe ; (2) les motiver ; (3) promouvoir une bonne communication ; (4) s'efforcer d'avoir des relations interpersonnelles efficaces ; (5) réduire au minimum les conflits entre les membres de l'équipe.

c. (1) Renforcer les compétences dans le domaine des relations humaines ; (2) apprendre à parler et à écouter efficacement ; (3) fixer des normes ou des niveaux de résultats à atteindre élevés ; (4) voir les situations du point de vue des autres ; (5) devenir efficace en matière de prise de décision ; (6) adopter une attitude interrogative pour découvrir et utiliser de nouvelles idées ; (7) être un chef en participant à l'action ; (8) considérer la gestion comme l'occasion d'influencer favorablement autrui ; (9) évaluer les résultats et, si nécessaire, entreprendre des actions correctrices.

d. (1) Ne passer du temps qu'à ce qui est réellement important ; (2) se faire un programme et le suivre ; (3) exprimer ses sentiments personnels et comprendre ceux des autres ; (4) rechercher en autrui le meilleur et non le pire ; (5) s'assurer que chaque membre de l'équipe effectue le travail qui lui convient le mieux ; (6) encourager les membres à prendre des responsabilités ; (7) évaluer leur personnalité et leurs résultats honnêtement ; (8) évaluer les membres de l'équipe de façon cohérente ; (9) maintenir les dépenses au minimum compatible avec le résultat que l'on veut obtenir ; (10) améliorer les connaissances de tous.

Bien que de telles listes paraissent souvent de simples platitudes, elles peuvent alimenter efficacement la réflexion de l'étudiant qui s'initie à la gestion. Certains pensent que le succès de la gestion est garanti par des techniques de gestion sophistiquées comme la direction par objectifs (ou DPO), la gestion matricielle, le budget de base zéro, la gestion de portefeuille, l'utilisation plus intensive de l'ordinateur ou de bataillons de diplômés parfaitement formés aux techniques de la planification stratégique.

Il est probable que certaines des suggestions de la liste donnée ci-dessus sont utilisées par la plupart des organisations bien gérées, mais une étude des pratiques de gestion de 37 sociétés souvent citées dans la littérature des affaires pour leur bonne gestion a mis au jour huit points communs : aucun n'exigeait une technologie avancée, et aucun n'exigeait la moindre dépense pour être mis en oeuvre . << Ceux qui réussissent de façon exceptionnelle font de grands efforts pour simplifier les choses. Ils s'appuient sur des structures d'organisation simples, des stratégies simples, des objectifs simples et des modes de communication simples .>> Les huit points communs qui caractérisent ces entreprises bien gérées sont :

1. Une orientation systématique vers l'action.
2. Une forme simple et un état-major réduit.
3. Un contact permanent avec la clientèle.
4. Une amélioration de la productivité par les hommes.
5. Une autonomie opérationnelle pour encourager l'esprit d'entreprise .
6. Une insistance sur une valeur essentielle de l'entreprise.
7. Une priorité pour réaliser ce qui est le mieux maîtrisé.
8. Des contrôles à la fois lâches et serrés.

Il est à remarquer qu'aucun de ces principes ne constitue une nouveauté dans le domaine des concepts de gestion, mais ils font cependant souvent défaut dans bien des organisations contemporaines. Ceci donne à penser que de nombreux dirigeants ont oublié les bases d'une bonne pratique de la gestion et que certaines organisations sont étouffées par la lourdeur de leur structure et de leur équipe de direction.

DISTINCTION ENTRE DIRIGEANT ET ENTREPRENEURS

Les entrepreneurs sont des individus qui ont, un jour, l'idée de créer une nouvelle affaire ; ils rassemblent les ressources humaines, financières et physiques nécessaires pour créer leur affaire ; ils la démarrent et la font croître jusqu'au point où il faut étoffer l'organisation en embauchant des hommes ; d'ordinaire, ils supportent la plus grande part du risque personnel et financier associé au lancement de l'affaire.

Le seuil de transition dans la croissance est marqué généralement par l'embauche de dirigeants professionnels qui devront s'occuper de remplir les fonctions fondamentales de gestion dans l'organisation en pleine croissance. C'est la raison pour laquelle on associe traditionnellement le concept de dirigeant avec les organisations de moyenne ou de grande taille, tandis que le concept d'entrepreneur est lié aux petites organisations. Les entrepreneurs, cependant, doivent remplir toutes les fonctions de base de la gestion dans la phase de démarrage et de croissance initiale de leur entreprise. Plus tard, au cours de la croissance de l'organisation, la mise en oeuvre de solides principes de gestion est importante, mais c'est cependant dans la phase initiale que leur mise en oeuvre est essentielle.

En raison de la diversité des risques, il y a des différences importantes entre les dirigeants salariés et les entrepreneurs, qui

peuvent être utiles ou dangereuses pour la survie d'une organisation. Certains entrepreneurs ne se rendent jamais compte qu'ils ont atteint le seuil de la transition, où ils devraient avoir recours aux services de dirigeants professionnels et déléguer une bonne part des fonctions de gestion, importantes mais routinières, à des hommes mieux armés pour les remplir. Ceci peut handicaper la croissance et la réussite d'une entreprise.

Certains entrepreneurs mûrissent, évoluent avec l'organisation et deviennent d'excellents gestionnaires professionnels, mais la plupart n'y parviennent pas en raison de leur personnalité.

D'autre part, les dirigeants devraient présenter certains traits de l'entrepreneur dans leur façon de remplir leurs tâches. Une organisation gérée par des hommes ayant des talents d'entrepreneur ne deviendra jamais triste, médiocre et dénuée d'imagination.

Nous voulons insister, une fois de plus, sur le fait que les principes de gestion auxquels se réfère le texte sont applicables aussi bien aux organisations nouvelles qu'à celles qui existent déjà, et aux entrepreneurs aussi bien qu'aux dirigeants professionnels.

CLEFS POUR LA COMPREHENSION DE LA GESTION

La liste suivante aura de l'intérêt pour qui s'initie à la gestion. Bien que certains éléments soient implicites dans la présentation précédente, cette liste ordonnée peut se révéler utile en vous aidant à systématiser vos idées concernant la gestion.

1. La gestion a un objectif.

La gestion traite de la réalisation de quelque chose de spécifique, qui s'exprime comme un but ou un objectif. La réussite, en matière de gestion, se mesure communément par le degré de réalisation des objectifs. La gestion existe parce qu'elle est un moyen efficace d'obtenir que les tâches utiles soient accomplies. Le fait que certains cadres aient des subordonnés qui leur rendent compte de ce qu'ils font, n'en fait pas ipso facto des dirigeants.

2. La gestion est le domaine de l'action.

Les dirigeants concentrent leur attention et leurs efforts sur la réussite de l'action. Ils savent par où commencer, ce qu'il faut faire pour que l'action se poursuive et comment aboutir. Les

gestionnaires qui réussissent sont avant tout des réalisateurs. Cela signifie que, dans certains cas, la personne qui pratique la gestion s'apercevra qu'elle ne remporte pas un prix de popularité, mais les membres de l'équipe respectent néanmoins le dirigeant. Le dirigeant s'entend bien avec les gens non seulement en leur manifestant de la sympathie mais aussi en étant ferme, en les aidant et en attendant d'eux le meilleur.

3. La gestion est une activité, non une personne ou un groupe de personnes.

Le mot gestion a été consacré par l'usage populaire et est le terme le plus communément reçu. La gestion ne se confond pas avec les gestionnaires, avec les hommes ; c'est une activité comme celle de marcher, lire, nager ou courir. Ceux qui ont la charge de la gestion peuvent être appelés cadres, membres de l'équipe de direction ou dirigeants. De plus, la gestion est une activité distincte. On peut l'étudier, il y a des connaissances précises relatives à son domaine, et des compétences concernant sa pratique peuvent être acquises.

4. La gestion se réalise par, avec et à travers les efforts d'autres personnes.

Pour participer à la gestion, il faut réprimer la tendance que nous avons tous à vouloir tout faire nous-mêmes, et faire accomplir les tâches par, avec, et à travers les efforts des membres d'une équipe. C'est beaucoup plus difficile qu'il n'y paraît. Normalement, une personne acquiert des compétences dans un type particulier de travail et obtient des promotions en accroissant ses connaissances et ses aptitudes dans ce champ de spécialisation. Puis vient le moment où, pour obtenir une promotion supplémentaire, il lui faut passer du rôle de spécialiste à celui de membre de l'équipe dirigeante. La mesure essentielle de la réussite devient l'obtention ou la confirmation d'un accord sur les objectifs appropriés et l'aptitude à obtenir d'autrui qu'il réalise ces objectifs. La façon dont cette évolution se produit détermine le potentiel du nouveau dirigeant. Cet aspect mérite d'être médité par le spécialiste ambitieux.

5. La gestion est d'ordinaire le fruit des efforts d'un groupe.

Il est habituel d'associer la gestion à une équipe. Cependant, la gestion peut aussi être le résultat d'efforts individuels. Par exemple, une personne gère de nombreux domaines personnels. L'accent mis

sur la notion d'équipe provient de ce qu'une organisation existe pour atteindre des objectifs, et que ceux-ci sont plus susceptibles d'être atteints par un groupe que par une seule personne. Les hommes deviennent membres d'une organisation pour satisfaire leurs besoins et parce qu'ils ont le sentiment qu'ils auront plus d'avantages que d'inconvénients à devenir membres d'un groupe.

6. La gestion est impalpable.

On l'a qualifiée de force invisible, sa présence se manifeste dans les résultats de ses efforts - ordre, enthousiasme des employés, bon esprit et résultats corrects du travail. Pour aussi étrange que cela puisse paraître, dans certains cas, la réalité du rôle de la gestion est attestée par son absence ou la présence de son contraire, la mauvaise gestion. Le résultat d'une mauvaise gestion est clair.

7. La gestion est un moyen privilégié d'influence sur la vie humaine.

Un dirigeant a de grandes possibilités d'action sur l'environnement du travail ; il peut stimuler les hommes pour qu'ils améliorent leurs résultats et intervenir pour que les actions correctes soient décidées. Les frustrations et les déceptions ne doivent pas nécessairement être considérées comme inévitables et passivement acceptées. Un dirigeant peut contribuer au progrès, susciter l'espoir et aider les membres de son équipe à se procurer les meilleures choses de la vie.

EVOLUTION DES IDEES SUR LA GESTION

De nombreuses écoles de pensées se sont développées et existent encore aujourd'hui. Les écoles suivantes seront brièvement examinées pour fournir une vision globale des principales formes de pratique de direction et de gestion qui ont existé et existent encore dans tous les types d'organisation : (1) la gestion scientifique, (2) l'école des comportements, (3) l'école sociale, (4) la gestion de systèmes, (5) la gestion contingente, (6) la gestion des décisions, (7) la mesure quantitative, (8) le processus de gestion.

L'ECOLE DE LA GESTION SCIENTIFIQUE

Cette école recourt à la méthode scientifique pour obtenir les résultats voulus sur le lieu de travail. En bref, la méthode scientifique passe par les étapes suivantes pour atteindre un objectif.

Henri FAYOL, un français contemporain de Taylor, a également apporté des contributions intéressantes aux concepts et au développement de la gestion.

A la différence de Taylor, Fayol faisait porter ses efforts sur <<l'administration classique>> : il concentrait l'attention sur l'ensemble d'une entreprise, et non sur un seul de ses segments. Il a été le premier à avoir la vision selon laquelle la gestion repose sur différentes fonctions.

Taylor a eu de nombreux disciples qui ont transmis l' << Evangile de l'efficiency >>.

L'ECOLE DES COMPORTEMENTS

Les adeptes de l'école des comportements considèrent que le point fondamental, au centre des actions des dirigeants, est le comportement des êtres humains. Ce qui doit être fait, la manière de le faire, les raisons pour lesquelles cela est fait sont considérés par rapport aux effets et à l'influence qu'ils ont sur les personnes, qui sont la composante réellement importante de la gestion. Les adeptes de cette école disent : << Les dirigeants ne doivent pas faire; ils font faire.>> Les très nombreux écrits de cette école insistent sur la nécessité de voir le dirigeant recourir aux pratiques les meilleures en matière de relations humaines. Les thèmes sur lesquels on met le plus l'accent sont les relations humaines, la motivation, le commandement, la formation professionnelle et la communication.

Cette école a appliqué les sciences du comportement, en particulier la psychologie et la socio-psychologie, à la gestion. L'individu est considéré comme un être socio-psychologique, et les tâches auxquelles est confronté le dirigeant vont du fait de comprendre les efforts que déploie un employé d'en tirer le meilleur grâce à la satisfaction de ses besoins psychologiques à l'appréhension de toute la gamme des comportements psychologiques de groupe, tâches qui constituent l'intégralité de la gestion.

L'ECOLE SOCIALE

Cette école de pensée considère la pratique de la gestion comme un système d'interrelations culturelles. Elle a une orientation sociologique, cherche à identifier les différents groupes sociaux à l'oeuvre dans une organisation et leurs relations

culturelles, et aussi à intégrer ces groupes dans un système social complet. L'école sociale, comme l'école des comportements, est née de l'application des sciences du comportement à la gestion.

Par essence, l'école sociale insiste sur l'interaction et la coopération entre les individus qui composent l'entité sociale. Elle s'intéresse aux comportements organisationnels non rationnels et rationnels et fonde leur compréhension sur des recherches empiriques.

Parmi les grands écrivains et chercheurs qui ont établi les fondements de cette école de pensée, on trouve Max Weber, savant allemand qui a reçu le titre de père de la bureaucratie, Emile Durkheim et Vilfredo Pareto. Sans aucun doute, ces écrivains ont exercé une influence sur Mayo et les autres spécialistes des comportements qu'on a mentionnés plus haut. Abraham Maslow, Fred Herzberg ont fourni des contributions à cette école.

L'ECOLE DE LA GESTION FONDEE SUR LES SYSTEMES

Un système est un ensemble organisé, constitué d'éléments liés les uns aux autres d'une certaine façon et orienté vers une certaine fin (par exemple, fabriquer des produits et faire des profits). Chaque système possède des éléments qui entrent, un processus et des éléments qui sortent : c'est une unité qui forme un tout. En même temps, il est relié à un système plus large, d'ordre plus élevé, et comprend des sous-systèmes qui représentent l'intégration de systèmes d'un ordre moins élevé. Une réflexion en termes de système simplifie, dans une certaine mesure, la compréhension des multiples activités avec lesquelles le dirigeant doit compter, et elle permet au dirigeant de mieux cerner la nature des problèmes complexes à résoudre. L'entreprise est considérée comme un système artificiel, dont les éléments internes participent ensemble à la réalisation d'objectifs fixés et dont les éléments externes interagissent avec l'environnement, qu'il s'agisse des clients, du grand public, des fournisseurs ou de l'Etat. Le dirigeant intègre les équipements disponibles pour atteindre un objectif à l'aide de systèmes qui relient les unes aux autres les activités nécessaires à l'obtention du résultat final. Les systèmes servent d'intermédiaires par lesquels le dirigeant intervient.

L'ECOLE DE LA GESTION CONTINGENTE

La théorie de la gestion contingente est née du mouvement qui recourt à l'analyse de système pour étudier la gestion des organisations. Elle cherche à transcrire ou à rendre opératoire la

théorie des systèmes en évaluant les très nombreux facteurs à l'oeuvre dans toute situation et en mettant au jour des configurations et des relations bien établies entre ces facteurs, susceptibles de servir de guide dans de situations semblables.

Un très bon exemple peut être trouvé dans la théorie bien connue du <<leader>>. La suprématie du <<leader>> dépend de trois facteurs : (1) les relations entre le leader et les membres du groupe ; (2) la structure des tâches - l'objectif est clair et une décision prise par le << leader>> peut être contrôlée <<d'en haut >>; (3) la force de la position - le << leader>> est en mesure d'orienter, de décider et d'assurer une coopération. Diverses combinaisons de ces facteurs conditionnent la capacité des dirigeants à jouer leur rôle.

Il existe huit combinaisons possibles de ces trois facteurs. Quand les relations entre le leader et les membres du groupe sont bonnes, quand les tâches sont structurées et quand la position du leader est forte, le mode de direction le plus efficace repose sur une attitude active et une capacité à contrôler et à structurer. Par contre, si les trois facteurs sont respectivement bon, non structuré et faible, le mode de direction est permissif, passif et affable. En d'autres termes, l'efficacité et le style de direction dépendent des caractéristiques des trois facteurs qui commandent la suprématie ou qui leur sont contingentes, et le style de direction change avec les combinaisons des facteurs associés à l'environnement particulier considéré. Aucun style de direction ne convient à toutes les situations. Tout dépend des facteurs qui régissent chaque situation. Telle est l'essence de la démarche contingente.

L'ECOLE FONDEE SUR LES DECISIONS

L'intérêt se concentre ici sur les décisions des dirigeants. Les tenants de cette école affirment que la prise de décision est le vrai travail du dirigeant. Le défi essentiel auquel se heurte un dirigeant consiste à décider ce qu'il faut faire et la manière de le faire. Le dirigeant est un preneur de décisions .

Dans d'autres cas, le champ couvert est élargi de façon à comprendre tout événement interne à l'entreprise ou toute influence extérieure susceptibles d'agir directement ou indirectement sur les décisions prises. On présente d'habitude le problème, les risques et les résultats prévisibles de chaque possibilité.

L'ECOLE DE LA MESURE QUANTITATIVE

Les partisans de cette école considèrent la gestion comme une entité logique, où les actions peuvent s'exprimer sous la forme de symboles et relations mathématiques et où les données sont mesurables. Cette école s'intéresse avant tout à la prise de décision. En effet, c'est finalement cet objectif qui inspire les techniques utilisées, comme la théorie des jeux, la théorie des probabilités, la théorie de l'échantillonnage, la théorie de la simulation et la programmation linéaire.

L'école quantitative a deux grandes caractéristiques : (1) l'optimisation ou la minimisation des moyens de production engagés par rapport au produit, et (2) l'utilisation de modèles mathématiques.

L'ECOLE DU PROCESSUS DE GESTION

Les adeptes de l'école du processus de gestion considèrent que la gestion est une activité qui se compose de certaines sous-activités ou de fonctions fondamentales de gestion qui forment ensemble un processus unique de gestion. Ce processus est, pour eux, l'épine dorsale de la gestion. Il est généralement considéré comme un cadre efficace d'étude de la gestion pour le débutant. Le canevas de ce texte s'appuie sur cette école. C'est la raison pour laquelle elle fera l'objet d'une présentation plus détaillée que les autres écoles de pensée.

La planification

Il importe, pour un dirigeant ou un groupe d'employés, de fixer ou d'identifier les objectifs à atteindre. Il faut ensuite les atteindre. On doit donc se demander quelles sont les opérations à accomplir, quand et comment il faudra les accomplir, quelles devront être les tâches élémentaires indispensables, quelle sera la contribution de chaque tâche élémentaire et comment elle devra être réalisée. Essentiellement, on esquisse un plan ou une configuration intégrée et prédéterminée des activités futures. Pour ce faire, il faut pouvoir prévoir, visualiser les choses à l'avance et porter ses regards vers l'avant. Bref, il faut planifier. C'est là une vue des fonctions fondamentales de la gestion.

L'organisation

Une fois qu'on a déterminé l'orientation et le contenu des actions futures, l'étape suivante nécessite, pour faire le travail, de répartir ou de distribuer les activités élémentaires requises entre les membres du groupe et d'obtenir le concours de chaque membre du groupe. Ce travail de répartition est commandé par des considérations telles que la nature des activités élémentaires, les personnes qui composent le groupe, et les installations physiques disponibles. On regroupe et on affecte ces activités élémentaires de façon que la dépense soit minimale ou la satisfaction au travail des employés maximale, ou encore d'une autre façon qui vaille la peine. Si le groupe manque des gestionnaires nécessaires en qualité et en quantité, on les recrute. Chaque membre qui se voit affecter une activité élémentaire a d'une part des relations personnelles avec les autres membres du groupe et les autres groupes de l'entreprise. Les questions habituelles portent sur qui doit décider quoi, et quand. On qualifie d'organisation ce travail du dirigeant qui consiste à répartir les tâches, à déterminer les relations entre les membres et à les entretenir. On peut y voir le moyen de faire comprendre à chaque membre du groupe le sens du plan conçu par le dirigeant. L'organisation est une fonction fondamentale de la gestion.

L'impulsion

Pour que les activités résultant des étapes de planification et d'organisation soient réalisées concrètement, le dirigeant doit prendre des mesures pour que les actions soient entreprises et poursuivies aussi longtemps qu'il est nécessaire pour que les membres du groupe accomplissent le travail. Les mesures retenues dépendront des individus qui composent le groupe, de l'activité élémentaire à réaliser et de l'opinion du dirigeant. Les mesures habituellement utilisées par un dirigeant pour animer le groupe sont le commandement, la formation des cadres, les instructions, l'aide apportée aux membres du groupe pour qu'ils s'améliorent eux-mêmes et améliorent leur travail grâce à leur propre créativité, et les rémunérations. Ce travail est un travail d'impulsion. C'est une fonction fondamentale de la gestion. Le mot << impulse >> signifie << pousser à l'action >>, et il convient donc pour traduire cette fonction.

L'évolution historique de la théorie et de la pratique de la gestion

Du dirigeant qui consiste soit à stimuler les membres du groupe et les inciter à agir, soit à maintenir un cadre de travail tel que les membres du groupe aient envie de faire de leur mieux.

Le contrôle

Les dirigeants ont toujours souhaité vérifier ou suivre ce qui est fait pour s'assurer que le travail d'autrui progresse de façon satisfaisante vers l'objectif fixé à l'avance. Fixer un plan solide, répartir les activités élémentaires exigées par ce plan, impulser avec succès tous les membres du groupe, tout cela ne suffit pas à garantir que l'entreprise sera une réussite. Des distorsions, des événements impondérables, des erreurs de compréhension et des obstacles inattendus peuvent intervenir. Ils doivent être rapidement communiqués au dirigeant pour qu'une action correctrice soit entreprise. On cherche à répondre aux questions suivantes : quelle est la qualité du travail accompli ? Cette fonction de la gestion est le contrôle. Elle est une fonction fondamentale de la gestion.

LE PROCESSUS DE GESTION

Ces quatre fonctions fondamentales : la planification, l'organisation, l'impulsion, et le contrôle, constituent le processus de gestion. Ils sont les moyens par lesquels un dirigeant dirige. Ils permettent de distinguer les dirigeants des autres. On peut résumer comme suit ces fonctions fondamentales de la gestion : (1) la planification consiste à déterminer les objectifs et les orientations à suivre ; (2) l'organisation consiste à répartir le travail entre les membres du groupe et à identifier et mettre en place les relations nécessaires ; (3) l'impulsion consiste à faire que les membres du groupe réalisent les tâches prescrites de leur propre chef et avec enthousiasme ; (4) le contrôle consiste à vérifier que les activités sont conformes aux plans.

Pour chacune de ces activités, quelles sont les difficultés que vous rencontrez?

ACTIVITES	PROBLEMES	RAISONS

- a) une définition plus claire des objectifs assignés à votre Direction/Division/Section/Service.
- b) une définition plus claire des priorités d'action.
- c) une définition plus claire des tâches à assurer pour atteindre les objectifs
- d) une répartition plus claire des tâches entre les agents
- e) une plus grande délégation des tâches
- f) une planification plus rigoureuse des tâches en fonction des échéances
- g) une prévision et une gestion plus rigoureuse des moyens matériels, techniques ou financiers
- h) un suivi plus régulier des actions engagées
- i) une organisation et des méthodes de travail plus efficace
- j) une évaluation plus rigoureuse du travail et des agents en fonction des objectifs à atteindre
- k) autres (précisez)

PROCESSUS DE PLANIFICATION EN VUE DE L'AMELIORATION
DES PERFORMANCES AU MINISTERE
DE
L'EDUCATION NATIONALE
(Dr. Paultre Desrosiers)

OBJECTIFS :

A la fin de la session, le participant devrait pouvoir :

- identifier les éléments importants à considérer dans l'élaboration des différentes étapes de la planification stratégique,
- définir les grandes lignes de la politique et la stratégie visant à renforcer les activités du système éducatif,
- décrire les caractéristiques de diverses techniques de planification et d'ordonnancement des activités, telles que le "programme de travail", le diagramme GANTT et le diagramme PERT simplifié,
- développer un instrument d'amélioration systématique des performances en tenant compte du contexte socio-politique et culturel.

METHODES PEDAGOGIQUES ET TEMPS ALTERNE :

INTRODUCTION :

- . Discussions avec exemple
- . Exercice de groupe, brainstorming
- . Compte-rendus et discussions
- . Conclusion

DOCUMENTS A DISTRIBUER :

Polycopie 1 : La planification stratégique et l'amélioration des performances.

Polycopié 2 : Rapport de la commission I
Le système éducatif

Polycopié 3 : Modèle pour préparation d'un "programme de travail"

Polycopié 4 : Modèle pour la préparation d'un diagramme GANTT

Polycopié 5 : Modèle pour la préparation d'un diagramme PERT

LE PROCESSUS DE PLANIFICATION :

Le processus de planification se fait dans le temps. Il est

l'objet de multiples interprétations et constitue aujourd'hui un élément important du management. Il existe, en effet, autant de méthodes qu'il y a de planificateurs. Chaque école de pensée a élaboré sa doctrine, ses méthodes et sa terminologie. Toutes admettent, cependant, qu'il y a trois grandes étapes nécessaires à l'élaboration d'un bon plan qui sont :

- l'analyse
- l'exécution
- l'évaluation

Le processus de planification comporte les opérations suivantes :

1. La préplanification : elle consiste à se demander si les conditions préalables à la planification existent et, au besoin, à les remplir d'abord. Par exemple: l'engagement politique du gouvernement et de la communauté; la décentralisation, la démocratisation économique et sociale.

2. L'analyse de la situation : elle consiste à recueillir et à étudier les données relatives aux problèmes, programmes et ressources concernant le système éducatif, en vue de déterminer les besoins, la demande, les tendances, les contraintes, les objectifs, les grandes orientations, les priorités, les normes générales et la répartition globale des ressources.

- Voir et lire : . Débat national sur l'éducation
- . L'analyse de la situation du secteur Education
- . La carte scolaire

3. La fixation des priorités et l'examen des différentes options, c'est-à-dire, la fixation des buts à long terme et l'indication des différents moyens pour les atteindre.

- Par exemple : . Elargissement de la base du système
- . Le renforcement de la Direction de l'Enseignement Supérieur

4. Le choix d'un plan

Un plan est un programme détaillé et chiffré comportant une suite ordonnée d'opérations destinée à atteindre un but.

Un ancien professeur et auteur a eu à dire un jour "qu'on peut bien planifier sans un contrôle mais on ne peut pas contrôler sans avoir, au préalable, conçu un plan". On pourrait ajouter à cela qu'on ne saurait planifier sans avoir formulé des objectifs.

a) Le plan formel :

Dans ce cas, le plan suit un processus systématique dans lequel, après sa rédaction, le plan est coordonné à travers l'organisation toute entière.

Il est important d'avoir un plan systématique pour mieux coordonner les activités.

b) Le plan informel :

Le plan peut être informel. Dans ce cas, le plan est, en quelque sorte, sans méthode (non systématique), sans coordination. Il n'intéresse qu'une partie de l'organisation et comporte peu de risque.

Pendant les périodes d'évolution rapide, comme celle que nous vivons actuellement, on a tendance à développer un nombre considérable de plans informels, une partie de l'organisation recevant beaucoup plus d'attention que les autres parties. Aussi, après cette période de réajustement, on se rend vite compte de la nécessité de développer une approche beaucoup plus systématique.

c) La planification stratégique :

C'est, en quelque sorte, un plan d'action développé par une organisation sur une période assez longue (de 3 à 15 ans).

Certaines organisations se trouvent dans l'impossibilité de planifier sur une période aussi longue. Mais, il est important qu'un vrai manager puisse, au préalable, "penser" ou se préparer pour un futur assez lointain. Dans tous les cas, les stratégies doivent être élaborées pour mieux faciliter l'exécution d'un bon plan, bien qu'il existe des organisations qui définissent leurs stratégies en fonction de leurs actions.

d) Le plan intermédiaire :

C'est un plan qui se révèle très important dans une organisation en crise. La période de temps varie et il est très facile d'apporter des modifications aussi souvent que la réalité du terrain l'exige.

e) Le plan d'opérations :

Ce plan, en général, s'étend sur une période d'un an au moins et il est conçu pour servir :

- . d'encadrement dans l'exécution des plans stratégiques
- . d'intermédiaire au niveau des directions nationales ou régionales, ou même au niveau d'un département ou service.

Lors du développement du plan d'opérations, il est très souvent possible que l'on se rende compte de la nécessité de modifier certains objectifs jugés impossibles à atteindre compte tenu de la réalité du terrain.

f) L'élaboration d'un plan d'action et son exécution :

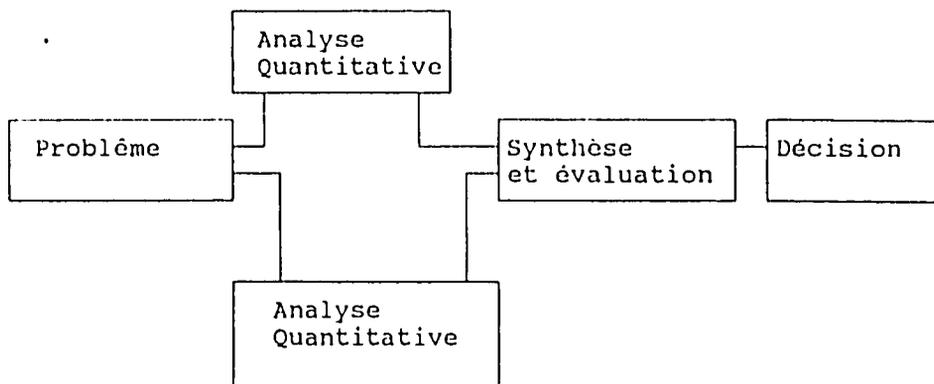
Programmation détaillée portant :

- . sur la détermination des normes de fonctionnement, des objectifs et sous-objectifs,
- . sur l'élaboration des structures, des services, des programmes d'enseignement et de formation-emploi,
- . sur le dégagement des ressources nécessaires.

Le processus est systématique parce qu'il tend à recouvrir l'organisation toute entière. Les objectifs seront formulés, suivis

d'un plan stratégique, d'un plan intermédiaire et finalement d'un plan d'opérations. Cette phase est alors suivie par le processus de prise de décision intéressant ici l'exécution, le suivi, le contrôle ou "monitoring"

Le processus de prise de décision peut être représenté par le schéma ci-dessous :



Nous remarquons que l'analyse du problème en vue de la prise de décision doit se faire à la fois qualitativement et quantitativement. L'analyse qualitative se basera surtout sur le jugement et l'expérience du manager. Cet aspect de l'analyse prend en compte l'intuition dans l'appréciation de l'importance du problème et de ses conséquences.

Ainsi, les analyses qualitative et quantitative permettent au manager de prendre de meilleures décisions grâce aux informations qu'elles fournissent.

Les méthodes utilisées pour l'analyse quantitative sont les suivantes :

- . L'analyse statistique
- . La simulation
- . La programmation linéaire
- . PERT
- . La théorie des stocks
- . La programmation non linéaire

L'analyse de la décision permet de déterminer les stratégies optimales lorsqu'on a plusieurs alternatives et lorsque la décision doit être prise dans une situation d'incertitude ou dans un contexte de risque.

Structuration de la situation décisionnelle

Pour structurer une décision, il est nécessaire de suivre la démarche suivante :

1. Identifier les alternatives qui peuvent être considérées par le décideur
2. Identifier les événements incontrôlables qui pourront

intervenir dans le futur

3. Définir les résultats que l'organisation réalisera en adoptant chaque alternative et en tenant compte des événements incontrôlables identifiés

4. Etablir un tableau de résultat.

g) L'évaluation et la remise en cause :

- . Bilan des résultats de l'application du plan,
- . Analyse critique de la valeur du plan,
- . Etude des modifications à apporter dans le plan suivant.

Telles sont les grandes étapes de la planification que nous proposons. Ces étapes s'imbriquent si étroitement que les planificateurs ont souvent l'impression d'un va-et-vient de l'une à l'autre.

VERS UN SYSTEME EDUCATIF LEAUCOUP PLUS PROCHE DE LA REALITE TIERS-MONDISTE

Les normes fondamentales de la politique éducative doivent être déterminées par le gouvernement en place, en fonction des plans globaux de développement de la société, et en tenant surtout compte des valeurs socio-culturelle des populations.

Ainsi, la planification du système éducatif et l'élaboration de la politique à suivre à la lumière des aspirations et des besoins nationaux et régionaux ne peuvent se faire sans les données de base provenant du diagnostic scientifique et systématique de la situation actuelle du pays.

Le système éducatif de beaucoup de PMA est souvent victime du stigma colonial. Il est mal adapté; il est désuet et, il ne tient pas compte des multiples paramètres du paysage socioculturel du pays. De plus, la volonté politique de doter ces pays d'un système éducatif adéquat n'a jamais existé. Aujourd'hui, avec ce vent de renouveau et de démocratisation qui souffle un peu partout dans le Tiers-Monde, les nouveaux gouvernements se sont donnés pour tâche de revaloriser les structures de base et développer une nouvelle philosophie éducative.

Leurs objectifs sont les suivants :

1. Elargir la relation entre les programmes éducatifs et les réalités nationales :

Le nouveau système éducatif doit partir de la connaissance objective de la réalité du pays. Les plans et programmes d'études doivent conduire à une meilleure connaissance de cette réalité.

2. Etablir la relation entre éducation et travail : c'est l'adéquation Formation-Emploi:

- La nouvelle éducation (le nouveau système éducatif) doit :
- . développer des relations étroites avec le processus de production
 - . revaloriser le travail manuel aussi important que l'exercice

intellectuel. De plus, le produit fini doit être directement utilisable et utilisé sur le marché du travail.

3. Prêter attention aux nécessités réelles du pays et de la majorité défavorisée :

L'éducation ne doit plus être le privilège d'un certain secteur de la population et ne devrait pas servir d'instrument de domination d'un groupe social sur un autre. Elle doit, plutôt, apporter une réponse adéquate aux réalités économique, sociale et politique.

4. La formation adéquate et le développement des ressources humaines :

La formation des maîtres doit répondre aux exigences de l'heure. Et, le nombre d'élèves nouveaux à admettre dans le circuit dépendra des prévisions concernant la totalité des effectifs de personnel qualifié nécessaire.

5. L'éducation comme un système :

Par abstraction, le système est un ensemble d'éléments organisés et interdépendants. L'éducation nouvelle se conçoit comme un système. Les nouveaux plans d'action élaborés pour l'éducation nouvelle introduiront le concept de l'éducation comme un ensemble cohérent, composé d'éléments interdépendants et unis, à savoir :

- . l'éducation formelle
- . l'éducation non-formelle
- . l'éducation informelle

6. L'éducation planifiée :

Le nouveau système éducatif sera planifié à court, moyen et long terme. Ce principe devra se réaliser en étroite relation avec la planification économique et sociale. L'éducation sera chargée de la préparation des ressources humaines qualifiées, requises dans les plans nationaux de développement. La planification éducationnelle sera participative et découlera de l'estimation des besoins régionaux et locaux.

7. La rationalisation économique du système :

Le nouveau système éducatif utilisera rationnellement les ressources mises à sa disposition. Pour ce faire, les dirigeants ou décideurs du MEN doivent :

- . avoir une compréhension plus précise des composantes de la politique et des stratégies du système éducatif,
- . maîtriser la formulation de ces politiques et stratégies.

Exercice : Brainstorming sur les termes de références de la mission du MEN, c'est-à-dire l'objectif général (de base) du MEN pour les années à venir :

- Les composantes de la politique du MEN
- L'élaboration et la mise en oeuvre des stratégies du système éducatif; stratégies appropriées aux conditions économique, sociale et culturelle du pays
- Les attitudes favorisant l'application des principes de management dans la formulation et la mise en oeuvre de :
 - . la politique
 - . les stratégies sectorielles
 - . les projets et programmes du MEN.

LA CARTE SCOLAIRE

La carte scolaire, qui, en quelque sorte devrait, faire l'objet d'une législation, spécifie la localisation des écoles et détermine pour chaque secteur de l'Education Nationale les équipements en matériel lourd nécessaires pour répondre, d'une part à l'échéance de chaque plan de développement économique et social et, d'autre part aux besoins éducationnels de la population.

Elle détermine également, par groupes de secteurs, par régions, par groupes de régions et pour l'ensemble du territoire les installations et les équipements, à vocation plurisectorielle, régionale, plurirégionale et nationale, nécessaires pour couvrir ces besoins. La carte scolaire fixe, le cas échéant, la localisation de ces installations et équipements.

Les prévisions figurant sur cette carte sont établies sur la base d'indices de besoins afférents aux divers types d'installations et d'équipements déterminés par le Ministre de l'Education Nationale et, sur la base des perspectives des populations. Les prévisions comportent notamment le nombre de salles de classe relevant de chaque secteur du MEN et déterminent l'importance et la qualité du matériel didactique.

Il est important que chaque secteur comporte installations, équipements et matériels nécessaires pour satisfaire les besoins éducationnels courants de la population.

La région scolaire groupe un ensemble de secteurs comme l'enseignement fondamental, l'enseignement secondaire, l'enseignement supérieur (les lycées techniques agricoles) et l'alphabétisation. Elle doit comporter, outre les installations et équipements des secteurs, les installations et équipements complémentaires destinés à satisfaire les besoins éducationnels de la population et de la région.

Le nombre de secteurs et de régions scolaires est déterminé par la carte scolaire compte tenu :

- . de l'importance et de la qualité des installations et équipements matériels des établissements publics et privés existants et en cours de réalisation,
- . de l'évolution des autres secteurs du gouvernement,
- . des caractéristiques propres à chaque secteur ou région.

Les établissements scolaires comportant ou non des possibilités d'accueil adéquat, ainsi que les équipements matériels

lourds, publics et privés, existants ou déjà autorisés, font l'objet d'un inventaire dressé par secteur, qui fait apparaître l'état et l'activité des établissements et équipements. Ce recensement donne lieu à l'établissement d'un fichier de biens meubles et immeubles.

Le Ministre de l'Education Nationale détermine les modalités de cet inventaire; il fixe notamment la structure et la mise en oeuvre du fichier des biens tenu à jour de façon permanente. Les opérations d'inventaire sont réalisées par les Inspecteurs de région sur la recommandation des Directeurs.

Le projet de carte scolaire est soumis pour avis au conseil régional de secteur, au conseil du groupement consultatif de région, à la commission nationale ad hoc de secteur et, au conseil technique du MEN.

Le MEN fixe par arrêté la carte scolaire qui peut être établie par région, par type d'établissement ou par secteur. Cet arrêté est publié au Journal Officiel du Gouvernement.

La carte scolaire est révisée obligatoirement lors de l'élaboration de chaque plan de développement économique et social; en outre, elle peut faire l'objet de révisions partielles à l'initiative du Ministre ou des Directeurs de régions.

PLAN DE TRAVAIL

C'est un programme, diagramme ou graphique qui résume de façon claire les diverses composantes d'un projet et comment elles s'intègrent les unes aux autres. Il peut inclure par exemple :

- les tâches à exécuter
- le timing d'exécution
- qui sera chargé de l'exécution
- la corrélation des tâches entre elles.

- * Les objectifs guident l'élaboration de la méthodologie
- * La méthodologie guide l'élaboration du plan de travail
- * la sélection du personnel de projet se fait sur la base des besoins identifiés dans le plan de travail, des contraintes relatives au financement et du personnel disponible.

Le budget est établi sur la base du plan de travail, des besoins de personnel du projet et des fonds disponibles.

Un "programme de travail" est un tableau qui résume les tâches à accomplir pour une partie ou pour la totalité d'un projet d'éducation. Il contient

- les tâches à accomplir
- les dates auxquelles les tâches doivent commencer et se terminer
- le nombre de semaines-personne requises pour le personnel professionnel
- le personnel professionnel affecté à la tâche
- le nombre de semaines-personne requise pour le personnel non professionnel
- le personnel non professionnel affecté à la tâche.

Les catégories utilisées dans un programme de travail peuvent être adaptées selon les besoins du projet particulier :

a) La méthode de diagramme GANTT est un procédé utilisé pour planifier les activités. Il montre de façon graphique l'ordre dans lequel les diverses tâches doivent être accomplies et leur durée. L'exemple de diagramme GANTT donné au polycopié No montre :

- . les tâches à accomplir
- . à qui incombe la "responsabilité" des diverses tâches
- . le "temps" qui est prévu pour chaque tâche : la durée de chaque tâche est indiquée par une barre qui s'étend sur le nombre de jours, semaines ou mois prévus pour accomplir la tâche.

b) La méthode de diagramme PERT est l'utilisation de la

technique de contrôle et d'évaluation des programmes (Program Evaluation Review Technique - PERT). Elle consiste d'une part à identifier les diverses "étapes" et activités nécessaires à la mise en oeuvre d'un projet et, d'autre part, à établir le calendrier praticable optimal pour la réalisation de l'étude.

La méthode PERT utilisée ici est une version simplifiée de la technique qui peut être très compliquée.

Le diagramme PERT montre la durée prévue pour le projet dans l'unité voulue. Une liste des étapes ou événements prévus au projet est donnée sous le diagramme; ceux-ci étant numérotés dans l'ordre où ils auront lieu. De plus, une liste des activités à accomplir est dressée à chaque étape et, chacune d'entre elles est désignée par une lettre de l'alphabet.

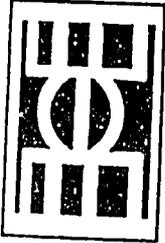
Sur le diagramme même, le numéro correspondant à chaque étape ou événement est placé au point où il est censé avoir lieu durant le projet. Ensuite, des traits seront tirés pour relier les étapes qui dépendent l'une de l'autre. Ainsi, le diagramme PERT montre quelles étapes sont cruciales ou doivent être terminées avant de passer à la tâche suivante.

c) Avantages et inconvénients de chacune des techniques de planification présentées :

- Le programme de travail montre très bien les tâches à accomplir et la durée nécessaire à leur réalisation, mais il ne montre pas la corrélation des diverses tâches et, ne donne pas une représentation visuelle du calendrier des opérations.

- Le diagramme GATT montre les tâches à accomplir et illustre de façon visuelle combien de temps elles prendront, mais ne montre pas la corrélation des diverses tâches. Il peut montrer qui participera à la sélection.

- Le diagramme PERT montre à la fois les étapes à franchir et les activités impliquées par le processus. Il illustre graphiquement la corrélation entre celles-ci. Il a aussi l'avantage d'aider le manager à déterminer le meilleur moment pour certaines activités et à voir comment réaliser le projet dans les moindres délais. Cependant, il ne montre pas qui fera le travail et, il est relativement plus compliqué que les autres techniques.



Plan de travail

Modèle pour la préparation d'un programme de travail

Tâches à exécuter	Durée de l'activité		Nombre de semaines/ personnel professionnel requis	Personnel professionnel affecté à la tâche	Nombre de semaines/ personnel non profes- sionnel requis	Personnel non profes- sionnel affecté à la tâche	Observations
	Début	Fin					

Plan de travail de projet

Polycopié 2

147

Modèle pour la préparation d'un diagramme GANTT

Titre du projet :
Phase du projet :

Tâches	Responsabilité	Temps

Exemple d'un diagramme PERT

Figure :

PERT

		PERT	
N°	ETAPES	ACTIVITES	

LA GESTION DE L'EMPLOI DU TEMPS

OBJECTIFS

Le participant sera capable de:

- comprendre ce qu'on entend par la gestion de l'emploi du temps
- identifier des outils pour la gestion de l'emploi du temps.

Un proverbe dit "avant le temps ce n'est pas le temps et après le temps ce n'est plus le temps". La notion de temps est aussi bien représentée dans le proverbe suivant: "Le temps n'est pas à nous, il est élastique..". Cette façon de comprendre la notion de temps constitue une difficulté pour une gestion efficace de l'emploi du temps, car le temps n'est pas une ressource que l'on peut contrôler. Que doit faire un gestionnaire pour organiser, gérer efficacement ses activités dans le temps?

D'abord, il doit évaluer rationnellement l'utilisation du temps consacré aux diverses activités. Ensuite, il peut utiliser différents outils pour la gestion de l'emploi du temps. Voici une façon d'évaluer l'utilisation du temps.

A) LA TENUE D'UN JOURNAL DETAILLE D'ACTIVITE

La tenue d'un journal détaillé d'activité permet de savoir comment on utilise le temps et combien de temps on consacre à telle activité. Dans certaines organisations, on nomme ce journal "fiche d'exploitation du temps". Un modèle de fiche est annexé à la fin du document.

Le but de cette fiche est de pouvoir mesurer le temps que l'on consacre à la réalisation de chaque activité. Pour ce faire, il s'agit d'inscrire le nombre de minutes ou d'heures consacré à chaque activité ou à la mise en oeuvre de chacune des tâches que l'on doit assumer. Compléter cette fiche pendant un exercice permet à son auteur de rendre compte et de contrôler l'emploi de son temps. Cela permet enfin d'effectuer, par l'exploitation de ses fiches, une meilleure planification prévisionnelle de ses activités.

B) DES OUTILS POUR LA GESTION DE L'EMPLOI DU TEMPS

Certaines règles de conduite peuvent aider chacun à mieux utiliser le temps dont il dispose.

1. Identifier les différentes tâches que l'on doit assumer. Les répartir sur un exercice annuel et les estimer en volume.
2. Identifier les activités prioritaires
 - par chronologie: c'est à dire par leur succession dans le temps. Par exemple, la réalisation de telle activité B est conditionnée par la réalisation de l'activité A.
 - par rapport au volume de travail ou du temps consacré à sa réalisation. La colonne "Total" du journal détaillé d'activités peut aider à cet effet.
3. Regrouper les activités similaires pour éviter autant que possible leur dispersion dans le temps.

4. Utiliser un agenda

Remplir un agenda aide à organiser son temps journallement. On peut aussi utiliser un cahier où chaque page correspond à un jour du mois. On note à l'avance les dates des différentes activités à la page représentant le jour.

5. Elaborer un diagramme (ex: diagramme de GANTT)

6. Etablir un horaire

L'horaire s'établit pour des événements qui reviennent régulièrement, tous les jours ou toutes les semaines. Il suffit de faire la liste de toutes les activités qui ont lieu régulièrement chaque semaine et de les organiser sur une grille appropriée selon les heures de travail.

7. Préparer le cahier des charges

Le cahier des charges assure la répartition entre les membres du personnel. Chacun sait ce qu'il doit faire et quand le faire. Par exemple, il peut y avoir les cahiers des charges des responsables, les cahiers des charges du personnel subalterne tels le gardien ou l'huissier.

Le cahier des charges permet de répartir le travail

- . également et justement pendant les heures normales
- . inintéressant ou difficile
- . supplémentaire entre toute l'équipe

Enfin, en plus de nous aider à mieux gérer le temps, ces outils vont nous aider à assurer un suivi, à écrire le rapport trimestriel et annuel et à faire l'évaluation.

LA CONDUITE DE REUNION

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES :

Le participant sera capable de:

- identifier les différentes étapes d'une réunion
- expliquer chacune des étapes en précisant les éléments importants à considérer
- définir ce qu'est un procès-verbal
- identifier les éléments du procès
- identifier quelques recommandations utiles pour la conduite efficace des réunions

LE ROLE DES MEMBRES :

Dans les organisations, la plupart des réunions ont pour objet:

- diffuser de l'information
- analyser une situation et proposer des suggestions
- prendre une décision.

Pour qu'une réunion soit efficace, différents rôles doivent être assumés par les membres. Le gestionnaire peut animer efficacement les réunions lui-même. Cependant, certaines réunions plus complexes nécessitent la nomination d'un animateur et d'un rapporteur. Dans certains milieux, on utilisera plutôt les mots PRESIDENT et SECRETAIRE.

a. Rôle de l'animateur d'une réunion :

Un animateur de réunion est un peu comme un agent de circulation.

Son rôle est d'aider les autres à ne pas d'écarter du sujet et à suivre le déroulement de la discussion. Il veille également à ce que tous les membres aient l'occasion de parler et à ce que aucun d'entre eux ne soit personnellement pris à parti.

b. Rôle du rapporteur :

Le rapporteur d'une réunion prend note de ce qui se dit et en rédige le compte rendu. Ce compte rendu s'appelle un procès-verbal.

c. Rôle des participants :

Il incombe aux participants de contribuer à la réussite de la réunion en réfléchissant à l'avance sur les différents points à l'ordre du jour. Ils doivent arriver à la réunion avec la volonté de participer.

LES DIFFERENTES ETAPES D'UNE REUNION :

A) PREPARATION DE LA REUNION

Il n'existe pas de recette magique pour réussir une réunion, mais quelques directives simples aident à rendre les réunions plus efficaces.

1. Fixer les objectifs de la réunion

Les objectifs de la réunion sont les buts précis que l'on veut atteindre au cours de celle-ci. Il peut s'agir d'une décision à prendre, d'une information à communiquer ou à récolter, de la formation des participants, etc.... Ces objectifs doivent être S.M.A.R.T. c'est à dire spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et circonscrits dans le temps.

Si l'on veut réussir une réunion, il faut éviter de surcharger l'ordre du jour. S'il y a beaucoup de sujets importants à traiter, mieux vaut envisager deux ou trois réunions. Il faut élaborer un horaire réaliste.

2. Le choix des participants

Le choix doit se baser sur l'évaluation de la qualité de leur participation aux objectifs de la réunion. Voici quelques critères à prendre en considération. Il faut choisir:

- des gens bien formés et bien expérimentés
- des gens directement impliqués
- des gens qui ont la disponibilité nécessaire

Toutefois certains participants sont imposés d'office de par leurs fonctions. Le gestionnaire doit veiller à compenser, le cas échéant, la présence de tels membres d'office par une plus grande attention au choix des autres.

3. Mettre au point l'ordre du jour

Un ordre du jour est une liste de sujets ou de problèmes qui doivent être discutés en fonction des objectifs à atteindre. Pour les réunions officielles d'un comité, l'ordre du jour et les documents de réflexion sont envoyés à tous les membres. Les documents de réflexion contiennent des informations concernant les points à l'ordre du jour. Ces notes doivent être brèves, claires et complètes.

. Exemple d'une notification et d'un ordre du jour type pour

une réunion du comité directeur d'un projet:

PROJET INTEGRE KELE

Annonce d'une réunion:

Une réunion du comité directeur du projet se tiendra au siège du projet, situé sur la rue Patu, No 10, le Samedi 4 Mars 1992 à partir de 9 h et prendra fin à 10 h 30 sauf imprévu.

Ordre du jour:

1. ouverture de la réunion
2. Adoption de l'ordre du jour
3. Approbation du procès de la réunion précédente
4. Suivi sur l'exécution des décisions prises
5. Equipement de la menuiserie du projet
6. Recrutement des jeunes désœuvrés à encadrer par le projet
7. Divers
8. Date de la réunion suivante

En annexe, des dossiers avec les données de base sur les points 5 et 6.

Secrétaire.

4. Le choix du temps et du lieu

Il n'existe pas d'heure et de lieux optimum. Il faut fixer la réunion à l'heure et au lieu le mieux approprié. On doit tenir compte de la disponibilité des membres et de la facilité d'accès au lieu de la réunion.

5. L'arrangement de la salle

L'arrangement d'une salle a une grande influence sur la participation à une discussion. On devrait mettre tout en oeuvre pour que les participants soient assis de manière à ce que tous peuvent se voir de face. Si le cercle devient tellement grand que les participants ne doivent pas se comprendre, il vaut mieux disposer les sièges en deux rangées en forme de "U". La disposition en "U" est également utile si on utilise un tableau. Le gestionnaire se place alors à l'ouverture du "U".

Il faut aussi préparer tout le matériel utile: les rapports à distribuer, des feuilles de brouillon pour prendre des notes, quelques crayons, un tableau, des craies et éventuellement quelques rafraîchissements.

B. DEROULEMENT DE LA REUNION

1. Accueil

L'organisateur de la réunion doit se rendre au lieu de la réunion de 10 à 15 minutes avant l'heure prévue pour l'ouverture. Cela lui permet de vérifier si tout est en ordre et d'être prêt à accueillir les participants. Un accueil chaleureux et une salle bien préparée peuvent faire toute la différence.

Si les participants sont familiers, on peut immédiatement commencer la réunion. Si cela n'est pas le cas, une présentation des participants s'impose pour leur permettre de se sentir à l'aise.

2. Présentation du sujet de la réunion

Celui qui anime la réunion présente le sujet de la réunion et formule l'objectif de façon concrète. Ensuite, il présente l'ordre du jour et le soumet aux membres du groupe.

3. Discussion sur les points à l'ordre du jour

Le gestionnaire peut lui-même animer la réunion ou désigner un animateur de séance. L'animateur propose le premier point retenu à l'ordre du jour et la discussion s'engage. Il veille à faire participer tous les membres du groupe. De plus, il s'assure du bon déroulement de la discussion, il clarifie et reformule, résume certaines interventions et modère la discussion quand des oppositions surviennent.

Dans les réunions, on est souvent appelé à prendre des décisions. Celles-ci peuvent se prendre de différentes manières. Les façons les plus fréquemment observées sont:

- la décision autoritaire
- la décision minoritaire
- la décision majoritaire
- la décision par consensus.

Dans nos organisations, la façon privilégiée est celle du consensus. Cependant, toutes les façons de faire comportent des avantages et des inconvénients. La meilleure façon de prendre une décision sera celle qui répond le mieux aux besoins de la situation.

On dit qu'une décision est autoritaire, lorsqu'une personne qui a l'autorité dans l'organisation utilise son rang, son expérience ou ses connaissances pour faire passer son idée et sa proposition.

On dit qu'une décision est minoritaire, lorsqu'un petit nombre de personnes avancent une suggestion et décident de trancher la question et d'imposer leur décision. Au niveau de l'application, ceci peut donner lieu à des situations où certains membres se retirent en disant qu'ils n'ont rien à voir avec cette proposition. Pour qu'une décision minoritaire soit efficace, il faut envisager un mécanisme de consultation et d'information favorisant l'adhésion de tous.

On dit qu'une décision est majoritaire lorsque la majorité fait accepter sa décision même si certains membres ont des réserves vis-à-vis de ces propositions. Cette forme de décision passe souvent par le vote.

On dit qu'une décision se fait par consensus, lorsque tous les membres se rallient autour d'une même proposition. Pour obtenir un consensus, il faut que chaque membre voie clairement les avantages de la décision à laquelle il donne son accord. Ainsi, chacun des membres est personnellement engagé dans son exécution. Pour prendre une décision par consensus, le désaccord fécond est très utile car les différences d'opinion y sont considérées, non pas comme des blocages ou des oppositions, mais comme des enrichissements. Ainsi, tout le monde participe et se retrouve dans la décision. Ce consensus représente un gage de succès.

4. Conclusion de la réunion

A la fin de la réunion, il faut revoir les décisions et s'assurer que chacun sait ce qu'il doit faire. Il est souhaitable de terminer la réunion sur une note positive. Enfin, il faut annoncer la date de la prochaine réunion.

C) REDACTION DU PROCES-VERBAL

le procès d'une réunion est le compte rendu officiel de ce qui s'est passé. Il doit contenir l'essentiel de la réunion et suivre fidèlement l'ordre du jour. Le rapporteur doit noter toutes les informations pertinentes. Seules les décisions sont enregistrées mot à mot ainsi que le nom de ceux qui sont chargés de l'exécution et la date à laquelle le travail doit être terminé. Le procès est rédigé par le rapporteur. Au cours de la réunion, il prend des notes détaillées, spécialement sur toutes les décisions ou les recommandations. A l'aide de ces notes, ainsi que de l'ordre du jour, des dossiers de base, des rapports et de la liste des participants, il rédige le procès

. Eléments que doit contenir le procès-verbal:

- Titre: indiquer le nom de l'organisation et le sujet de la réunion, le lieu, la date et l'heure.
- Présence: dresser une liste des noms des participants et de leur fonction au sein de l'organisation. Pour les absents, il faut distinguer les excusés des non-excusés.

- Points: résumer chaque point à l'ordre du jour et les numéroter selon l'ordre chronologique, c'est à dire: comme les points se suivent à l'ordre du jour.

- Terminer le procès en stipulant que l'ordre du jour a été épuisé ou que certains points non traités ont été à une date ultérieure. Noter l'heure de la clôture. Le procès doit être signé par le r^e porteur. Quelquefois, le président de la séance doit aussi signer. Enfin, il est souhaitable de déterminer le moment où le procès doit être complété.

Exemple d'un procès-verbal:

Projet intégré KELE

Procès-verbal de la réunion du comité de direction du projet, tenue à son siège social sur rue PATU, No 10, le samedi 4 Mars 1992.

Présents:

Koné, président
Ali, vice-président
Cissé, directeur
Amidou, trésorier
Awa, membre
Keita, rapporteur

Absents:

. Excusés
. Non-excuse

Invité: Sory

La réunion débute à 9 heures.

1. Ouverture de la réunion
Dans son mot d'ouverture, le président a présenté aux participants l'ingénieur Sory, invité à participer aux travaux de cette réunion.
2. Adoption de l'ordre du jour
Après lecture de l'ordre du jour par le rapporteur, les participants l'ont adopté sans amendement.
3. Approbation du procès-verbal de la réunion précédente
Après lecture par le rapporteur, les participants l'ont approuvé sans amendement.
4. Suivi sur l'exécution des décisions prises
Le directeur a informé l'assistance de la décision concernant le recrutement d'un menuisier qualifié. L'annonce de l'offre d'emploi est faite.
5. Divers
Aucun point
6. Date de la réunion suivante
La date de la réunion suivante a été fixée au Lundi 10 août 1992 à 10 heures. Comme il n'y a pas d'autres affaires à traiter, la réunion prit fin à 10 h 30.

QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR LA CONDUITE D'UNE REUNION

. Avant la réunion

- . justifier le bien-fondé de la réunion
- . Déterminer les objectifs de la réunion
les écrire pour se rendre compte de leur réalisme ou de leur utopisme
- . Choisir les participants
- . Déterminer l'ordre du jour
- . Préparer les documents de réflexion
- . Prévoir le matériel/le local
- . Lancer les invitations (lieu, heure, date)

. Pendant la réunion

- . Motiver les participants sur l'objet et l'importance de la réunion
- . Assurer le bon déroulement de la réunion en rappelant par exemple:
 - "Evitons de parler tous à la fois"
 - "Tous se doivent de participer à la prise de décision.."

. Après la réunion

- . Rappeler les décisions prises
- . Etablir le procès
- . S'assurer de la distribution des exemplaires du procès-verbal.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PARTIE I : OBJECTIFS

Le participant sera capable de :

- évaluer les méthodes de comprendre les relations hiérarchiques, de distinguer une fonction, une tâche, un poste,
- maîtriser les outils de recrutement et de sélection ainsi que d'évaluation du personnel
- comprendre le rôle de la motivation, du leadership et de la délégation.

PARTIE II : LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

A) L'ORGANIGRAMME

a) Définition

Un organigramme est une représentation schématique des différents services ou postes d'une organisation. Simple ou complexe selon la taille et l'importance de l'organisation, l'organigramme met en relief les responsabilités et les rapports hiérarchiques qui y prévalent. Ce schéma doit être révisé chaque fois qu'il y a des changements afin de bien représenter la réalité de l'organisation

b) Eléments de l'organigramme

Quand on élabore l'organigramme d'une organisation, il faut tenir compte des facteurs suivants :

- . l'organigramme est conçu indépendamment des personnes devant occuper les différents qui le composent.
- . son élaboration se fait en fonction de la mission de l'organisation, de ses objectifs, des ressources disponibles et des activités à entreprendre.
- . il faut prendre en considération l'environnement où évolue l'organisation (conditions socio-économico-politiques favorables ou défavorables).
- . l'organigramme d'une organisation de taille plus importante est plus élaboré, plus complexe.

- . d'un organigramme général, l'on peut dégager à un niveau spécifique un organigramme plus détaillé d'un service, d'une section, etc.
- . l'organigramme doit représenter les relations qui existent entre les différents postes : du chef au subalterne (relation hiérarchique) ou entre les subalternes (relation de collaboration). On peut représenter les liens hiérarchiques par une ligne continue et les liens de collaboration par un pointillé.

Exemple d'un organigramme :

L'organigramme indique les relations hiérarchiques partant du plus haut niveau du Ministère jusqu'aux différents services de l'organisation.

B) LA DESCRIPTION DES POSTES

a) Notions de base

Un poste est un ensemble de plusieurs tâches qui concourent à la réalisation d'un travail donné, lequel peut donner lieu à un bien ou un service.

Une tâche représente un élément de travail réunissant plusieurs activités pour produire un bien ou un service.

Dans la description d'un poste, il faut tenir compte :

- . des activités dont sera responsable la personne qui y sera affectée, c'est à dire des tâches principales et des sous-tâches qu'elle doit accomplir

- . des techniques qui seront utilisées
- . des qualifications, aptitudes et connaissances que doit posséder la personne affectée à ce poste
- . des liens qui existent entre les différents postes. Ces liens peuvent être hiérarchiques ou de collaboration.

b) Règles à respecter pour décrire un poste

Même au niveau des plus petites organisations, les règles suivantes doivent être respectées

- Règle 1 : Bien identifier le type d'organisation et ses activités
- Règle 2 Décrire les tâches à exécuter pour mener à bien les activités de l'organisation
- Règle 3 : Elaborer la description des postes en indiquant par un verbe d'action la ou les tâches que doit réellement accomplir la personne affectée à ce poste.

Une bonne description de poste doit tenir compte de l'évolution et du développement de l'organisation. De ce fait, il est indispensable de réviser les descriptions de poste et les organigrammes chaque fois que des changements se produisent dans l'organisation.

Dans une description de poste, l'on doit retrouver les éléments suivants :

- Titre : Etre aussi descriptif que possible en mettant l'accent sur le travail à effectuer réellement
- Objectif : Décrire les besoins auxquels répond le poste et la manière dont il renforce les autres.
- Les rapports : Il s'agit de décrire les responsabilités de l'employé par rapport aux autres :
 - à qui il doit rendre compte
 - à qui il doit donner des ordres
 - les voies de communication
 - les rapports de collaboration
- Les tâches : Il s'agit d'identifier les tâches liées au poste en mettant en évidence les tâches principales à exécuter
- Les conditions : Elles réfèrent aux conditions particulières dans lesquelles les tâches du poste doivent être effectuées.

c) Avantages d'une bonne description de poste

Une description de poste constitue un outil important dans la gestion des ressources humaines.

. Elle aide l'employé à:

- clarifier sa position (pour lui-même, pour ses superviseurs, pour ses collègues),

- mieux comprendre ce qu'il est supposé réellement faire,
 - se représenter plus clairement le niveau de performance qu'il est supposé atteindre,
 - lui confirmer à qui il doit rendre compte,
 - identifier les personnes qu'il est censé superviser.
- . Elle aide l'organisation à:
- définir l'orientation pour le développement de ce poste,
 - éviter les chevauchements et conflits de responsabilité,
 - identifier les besoins en formation, s'il arrive que l'individu n'est pas formé pour réaliser le travail lié à ce poste,
 - constituer une base d'évaluation de la performance de l'employé,
 - établir une offre d'emploi et à effectuer la sélection.

EXEMPLE : Fiches de description de poste

Titre du poste :	Magasinier
Objectif :	Assurer la gestion des stocks
Rapport :	Rend compte au chef du service administratif - collabore avec les autres chefs de service - Apporte un appui au service - A sous ses ordres l'aide-magasinier et les agents de manutention
Tâches :	Etablir les états des besoins en stocks - Dresser les inventaires - Recevoir et servir les demandes
Conditions particulières	L'horaire de travail est de 8 h à 17 h avec pause de 12 h à 14 h

Titre Comptable
du poste :

Rapport : Le comptable dépend directement du responsable
administratif

Tâches : . Enregistrer les écritures de dépenses et de
recettes ainsi que les écritures de
régularisation reçues la veille après avoir
contrôlé l'exactitude de la pièce et de
l'imputation

- . Classer les pièces comptables
- . Préparer l'établissement des comptes
d'exploitation et le bilan trimestriellement
et en fin d'année
- . Préparer les pièces comptables destinées à la
justification des dépenses pour les financiers
- . Etablir les fiches de paie et d'avances
mensuelles, les faire vérifier par le
responsable administratif et viser par
le coordinateur
- . Préparer les comparaisons budgétaires,
prévisions, réalisations, écarts
- . Tenir les facturiers IWACU
- . Assurer le travail d'opérateur d'ordinateur
et servir de personne ressource pour les autres
utilisateurs d'ordinateur

Titre

du poste : Caissier-secrétaire

Rapport : Le caissier dépend directement du responsable administratif

- Tâches** :
- Décaisser et encaisser les sommes d'argent justifiées par une pièce comptable en règle
 - Etablir une quittance pour chaque entrée qui est tirée d'un quittancier, remis et contrôlé par le responsable administratif (1 exemplaire pour celui qui verse l'argent et 1 exemplaire pour le comptable et la souche)
 - Arrêter la caisse et remettre les pièces chaque jour au comptable qui le décharge sur son livre de caisse
 - Refuser de payer une pièce non visée ou raturé si elle n'est pas certifiée
 - Approvisionner a temps voulu la caisse à partir des banques
 - Tenir le stock interne d'IWACU et le stock des livres
 - Taper à la machine les factures et autres travaux remis par le responsable administratif ou le coordinateur
 - Utiliser et entretenir les deux stencileuses
 - Pour la gestion des stocks :
 - distribuer le matériel
 - tenir les fiches de stock à jour pour chaque article
 - passer la commande au responsable de l'unité d'accueil avant que l'article soit épuisé
 - tenir les magasins des stocks (matériel de bureau vivres, livres).

PARTIE III
LE RECRUTEMENT ET LA SELECTION

A) LE RECRUTEMENT

Toute organisation a autant besoin d'un personnel compétent lors de sa création que pendant son existence. Il peut arriver qu'une vacance se produise au sein du personnel à la suite d'une démission ou de la révocation d'un agent. Que doit faire le gestionnaire pour combler ce vide? De façon générale, il doit procéder au recrutement et à la sélection de candidats.

a) Définition

Le recrutement est un processus qui consiste à susciter et à recueillir les candidatures des personnes qui s'estiment compétentes pour occuper un poste vacant.

Ce processus doit tenir compte des contraintes suivantes :

- les exigences du poste
- les conditions de l'organisation

b) Exigence du poste

Avant de recruter un nouvel employé, il faut être certain qu'il y a une place vacante et déterminer les qualités humaines et les compétences requises pour le travail. En outre, ces exigences doivent donner une idée claire des tâches à accomplir et aider à fixer des critères de sélection.

Ces critères seront non seulement la compétence professionnelle (formation reçue, expérience pratique du métier) mais aussi les qualités personnelles (honnêteté, sens des responsabilités contacts sociaux, etc...); cependant, ces dernières sont souvent plus difficiles à vérifier.

c) Conditions de l'organisation

Le gestionnaire ne doit pas recruter pour recruter, différents facteurs doivent être considérés, notamment :

- les disponibilités matérielles et financières :

Une organisation peut ressentir le besoin d'engager du personnel, mais manquer des moyens nécessaires pour assurer toutes les conditions favorables à l'embauche. Avant tout recrutement, le gestionnaire doit s'assurer qu'il existe un budget disponible. Cette vérification permet au gestionnaire de déterminer les conditions du poste à combler

- le statut du poste à combler :

Compte tenu de ses moyens et du volume de travail, une organisation peut procéder à un engagement à temps partiel ou temporaire.

- l'environnement :

Eu égard aux contraintes de la législation du travail, certaines organisations ne peuvent recruter des spécialistes ou des personnes hautement qualifiées car elles coûtent trop cher!.

De plus, les pressions extérieures venant des autorités locales (autorités politiques, notables ou chefs coutumiers, etc...) peuvent intervenir. Cependant, un gestionnaire ne doit pas céder à des pressions indues mais tenir compte des exigences du poste vacant. Les facteurs liés à l'environnement jouent dans le processus de recrutement et le gestionnaire doit s'en tenir aux critères objectifs pour mieux réussir.

NB. Dans les petites organisations, la recherche d'un candidat à engager se fait seulement au moment où il y a une grande nécessité. Par exemple : avoir un gérant, une sentinelle, un meunier s'il s'agit d'un moulin. Le recrutement se fait habituellement à l'intérieur du groupe ou dans le même village. Parfois, les intéressés décident le service pour permettre à chacun de jouer le même rôle. Cette façon de faire a pour effet de renforcer la dynamique des petites organisations.

d) Outils de recrutement

En général, la recherche d'un candidat pour combler un poste vacant peut se faire de deux manières :

. offre d'emploi

Il s'agit du cas où une organisation prend l'initiative de publier ou d'annoncer l'emploi vacant sur une feuille photocopiée affichée ou transmise à tous les employés. Cette annonce peut être aussi diffusée:

- dans un journal ou tout autre moyen de communication (bouche à oreille)

- auprès des services de placement
- auprès d'instituteurs de maisons d'enseignement ou de centres de formation
- auprès des amis, du personnel; c'est la cooptation.

Une offre d'emploi doit indiquer :

- les exigences du poste
 - les qualifications requises
 - les compétences et l'expérience de la personne qui doit occuper le poste.
- . offre de service

Il s'agit du cas de personnes à la recherche d'un emploi qui offrent leurs services à un ou plusieurs employeurs.

Que ce soit par offre d'emploi ou de service, le candidat doit présenter certains documents lorsqu'il postule un poste. Pour constituer le dossier d'un candidat, le gestionnaire exige habituellement les documents suivants :

- la lettre de demande d'emploi
- le curriculum vitae (C.V). Il est souvent annexe à la lettre de demande d'emploi

- le formulaire de demande d'emploi. Ce formulaire est généralement établi par l'organisation en fonction des renseignements dont elle a besoin avant de procéder à l'engagement.

B) LA SELECTION

Une fois les candidatures recueillies, le gestionnaire doit procéder à une sélection. Il examine les candidatures en tenant compte des demandes d'emploi et de l'analyse des postes. Pour ce faire, il compare les qualifications et habiletés du candidat et les caractéristiques requises pour occuper le poste. Cet examen permet d'éliminer les candidatures inutiles et de dresser une liste de candidats susceptibles de répondre aux exigences du poste.

a) Etapas du processus de sélection

1. Epreuves

Parfois, l'organisation soumet le candidat à des épreuves de connaissance théoriques et/ou pratiques. Ces épreuves servent à mesurer les capacités du candidat à exécuter une partie du travail pour lequel on désire l'embaucher.

2. Entrevue avec le candidat

Le but de l'entrevue est de s'assurer que le candidat retenu possède toutes les qualifications nécessaires pour bien répondre aux exigences du poste. Le gestionnaire rencontre habituellement les candidats afin de les connaître, de compléter et clarifier l'information dont il dispose. Il doit préparer l'entrevue à l'avance en notant les points qu'il désire aborder avec les candidats.

3. Examens médicaux

Toute législation du travail recommande à l'employeur de soumettre le candidat à un examen médical avant son engagement

4. Décision d'embauche

Le gestionnaire analyse les résultats obtenus et choisit le candidat le plus apte à répondre aux exigences du poste. La décision étant prise, le gestionnaire doit en informer le candidat. Il peut le faire soit en lui adressant une lettre officielle, soit par un communiqué radiodiffusé.

Dans le cas où un candidat n'est pas retenu, il le lui fait connaître poliment. Cependant, il peut arriver que le processus de sélection ne dégage aucune candidature susceptible de combler le poste vacant. Dans ce cas, deux possibilités s'offrent

- soit que l'organisation suscite d'autres candidatures en recommençant le processus de recrutement
- soit qu'elle retienne le meilleur candidat et lui assure la formation requise pour remplir les exigences du poste.

Pour des postes d'exécutant ou de manoeuvre (huissier, sentinelle, etc) habituellement occupés par des analphabètes, le gestionnaire peut se limiter à un entretien au cours duquel il veillera à recueillir les informations utiles à l'embauche de l'intéressé. Les questions à poser aux candidats varieront selon les postes à combler.

PARTIE IV
L'EVALUATION DU PERSONNEL

A) DEFINITION

L'évaluation du personnel permet de déterminer le niveau de compétence (productivité, qualité.... d'un employé en regard des résultats à atteindre). Cette évaluation doit s'établir sur la base de critères objectifs et de normes précises et viser l'amélioration de la performance de l'employé.

Pour un gestionnaire, l'évaluation du rendement permet;

- . de relever le niveau de compétence de l'employé par rapport à la norme souhaitée;
- . de prendre de bonnes décisions d'affectation (promotion, mutation, rétrogradation) et d'éviter des affectations par népotisme ou par complaisance. Ne dit-on pas : "l'homme qu'il faut à la place qu'il faut"
- . d'ajuster la rémunération (augmentation salariale, octroi de primes, etc..) sur la base de faits précis;
- . de déceler les faiblesses de l'employé et de déterminer ses besoins en formation pour l'amélioration de son rendement

•

B) ASPECTS DE L'EVALUATION

L'évaluation du personnel doit d'abord être établie en fonction de la description et des exigences du poste occupé par l'employé.

Néanmoins, cette évaluation doit tenir compte de la personnalité de l'employé et de sa performance au travail.

a) Par rapport à la personnalité, le gestionnaire devra tenir compte des critères en vigueur dans son organisation. Voici les plus courants :

- . l'intégrité
- . l'esprit d'initiative
- . le sens de la coopération et de la collaboration
- . le dévouement
- . la tenue (propreté..)
- . la ponctualité
- . le sens des responsabilités

b) Par rapport à la performance au travail, le gestionnaire doit se référer au rendement d l'employé. Parfois, un travailleur peut être très bon sur le plan des relations humaines et se révéler inefficace au niveau du rendement. Au moment de l'évaluation, le gestionnaire doit privilégier ce dernier aspect qui influence beaucoup la production.

Généralement, le rendement est évalué en termes de :

- . qualité du travail (aptitude à exécuter le travail demandé
- . quantité du travail (volume du travail produit dans les conditions normales).

Toutefois, lors de l'évaluation, il est très important de mettre l'accent sur les points positifs et de rappeler à l'employé que le premier objectif de l'évaluation est d'améliorer sa performance et non de le pénaliser (blâme, suspension, rétrogradation, etc.)

C) OUTILS D'EVALUATION LES PLUS UTILISEE

Couramment, les gestionnaires font usage de :

- 1) Bulletin de signalement (ou fiche de cotation). Il s'agit d'un document dans lequel sont repris, outre les renseignements concernant l'employé, les critères d'évaluation en vigueur dans une organisation. Une échelle de cotation varie habituellement de 1 à 5 (le 1 représente le degré inacceptable de rendement et le 5 le degré d'excellence) complète le bulletin. On peut aussi trouver des bulletins de signalement qui utilisent des mentions comme bon, assez bon, très bon, insuffisant, médiocre, au lieu de chiffres.
- 2) Evaluation libre. Elle se fait quand le gestionnaire porte un jugement global sans référence à des critères sur le comportement et le rendement de l'employé. Cette façon de faire est courante mais elle laisse place à l'arbitraire au subjectif.
- 3) Auto-évaluation : A partir de critères pré-établis, l'employé fait sa propre évaluation. De son côté, le gestionnaire fait aussi une évaluation. L'employé et le gestionnaire discutent du comportement et du rendement de l'employé; ensemble, ils tentent d'identifier les points forts et les faiblesses afin de proposer un plan d'amélioration.
- 4) Evaluation par objectifs : Cette évaluation est établie regard des objectifs de rendement au travail. En fait, s'agit d'examiner si le travailleur a atteint le degré souhaité de production.

Au cas contraire, le gestionnaire cherchera avec l'employé les correctifs pour améliorer le rendement.

D) PLAN D'AMELIORATION DU RENDEMENT

Un plan d'amélioration du rendement doit tenir compte :

- de la description et des exigences du poste
- de la détermination des objectifs spécifiques assignés au poste
- de l'identification précise des lacunes

De plus, il doit être :

- pratique et concret; le gestionnaire doit éviter de donner des instructions vagues
- précis quant aux délais d'exécution
- accepté par l'employé

Voici à titre d'exemple, comment un gestionnaire peut élaborer un plan d'amélioration du rendement

1) Phase préparatoire

Pendant que le gestionnaire établit des objectifs et un plan d'action pour l'employé, celui-ci établit les siens et ce, indépendamment du gestionnaire.

2) Rencontre pour la formulation des critères

C'est la mise en commun et la conclusion d'un accord entre l'employé et le gestionnaire sur les objectifs, le plan d'action et les délais d'exécution.

3) Phase d'exécution

L'employé passe à l'action. Le gestionnaire l'observe et note ses observations.

4) Phase préparatoire pour l'évaluation du rendement

L'employé s'auto-évalue, le gestionnaire évalue l'employé et ce, à partir des critères pré-établis.

5) Rencontre d'évaluation du rendement

C'est la mise en commun des évaluations faites à partir des critères pré-établis (objectifs, résultats, délais). Il y a alors discussion et, au besoin, on peut fixer un nouveau plan d'amélioration ou encore conserver la première entente. Qu'il y ait entente ou désaccord, il est préférable de mettre par écrit les termes du plan d'amélioration du rendement.

PARTIE V
LES MOTIVATIONS

I) QU'EST CE QU'UNE MOTIVATION ?

La motivation est un désir qui tend à déterminer notre comportement. C'est un besoin qui nous met en mouvement, qui nous fait agir. Le besoin suscite en nous une tension en vue de sa satisfaction. La motivation est donc avant tout une tension plus ou moins forte selon l'intensité du besoin à satisfaire.

II) IL Y A DEUX TYPES DE MOTIVATIONS

- a) Les motivations positives qui orientent le comportement pour atteindre l'objet de satisfaction : ce sont des motivations d'approche
- b) Les motivations négatives qui orientent le comportement pour éviter l'objet d'insatisfaction : ce sont des motivations d'évitement

III) QUELLE EST LA SOURCE DES MOTIVATIONS ?

Ce sont les instincts qui se manifestent sous deux formes :

- les besoins : faim, soif
- les émotions : affectivité.

Les motivations mettent, en particulier, l'accent sur le rôle de l'affectivité dans le comportement de l'homme au travail. L'homme n'est rationnel qu'en apparence, même lorsqu'il fait choix -calcul- évaluation de ses conséquences.

La rationalité d'un comportement humain n'est souvent qu'une apparence, une justification logique et "présentable" vis-à-vis des autres. En fait, ce qui détermine le choix d'un comportement, ce sont les motivations personnelles :

- se faire accepter
- être considéré
- être estimé
- s'accomplir
- être en sécurité

Toutes ces motivations sont d'ordre non rationnel, mais affectif

IV) QUELS SONT LES EFFETS DES MOTIVATIONS DANS LE TRAVAIL ?

La motivation est une tension vers un but :

a) elle dynamise l'individu

- . un travail non motivant provoque un comportement passif avec lassitude et fatigue
- . un travail motivant provoque un comportement actif avec résistance à la fatigue

b) elle oriente et unifie la conduite

- . à motivation faible, l'individu est facilement distrait
- . à motivation forte, l'individu est facilement concentré sur sa tâche : il résiste mieux à la distraction.

- c) elle facilite l'adaptation : la tension permet plus de concentration et de constance
- d) elle oriente perception et opinions : la motivation est un véritable prisme à travers lequel on perçoit et conçoit le monde extérieur

En général, les motivations :

- sélectionnent nos perceptions : c'est le filtrage; notre attention ne se porte que sur les aspects du réel qui est en rapport avec nos motivations;
- orientent nos perceptions : c'est l'interprétation; nous donnons un sens à nos perceptions en fonction de nos motivations;
- déterminent nos opinions : notre opinion, sur un fait, résulte de notre perception et de notre interprétation de ce fait.

QUELLE EST LA HIERARCHIE DES MOTIVATIONS ?

On peut identifier trois niveaux de motivation :

- niveau 1 : motivation d'existence : besoins physiologiques et de sécurité personnelle que la vie elle-même engendre;
- niveau 2 : motivation de relations avec autrui : besoins de contacts avec autrui, amitié, amour; l'homme est un être social, il a besoin d'appartenir à un groupe;

- niveau 3 : motivation d'accomplissement personnel : l'homme a des capacités ; il cherche à se développer, à se réaliser, à s'accomplir

Ces trois niveaux constituent une hiérarchie des besoins. Quand le niveau 1 est satisfait, apparaît le besoin de satisfaire le niveau 2, etc...

Le comportement de l'homme illustre sans cesse sa recherche de "gratifications" et de satisfaction de ses besoins.

CETTE HIERARCHIE VAUT-ELLE POUR TOUT LE MONDE ?

- . Les besoins d'existence sont prioritaires. Mais selon l'âge, le sexe, le tempérament, l'éducation, les hiérarchies individuelles se différencient, s'écartent du chemin général élémentaire.
- . Il n'y a pas de hiérarchie immuable tant pour l'individu que pour le groupe social
- . C'est au chef d'identifier les besoins particuliers de chaque collaborateur.

CETTE HIERARCHIE PEUT-ELLE EVOLUER ?

Les besoins de l'homme sont fonction de la société dans laquelle il vit. Or, elle évolue sans cesse.

Deux facteurs jouent un grand rôle:

- l'influence du niveau de vie : plus il augmente, plus les niveaux 2 et 3 prennent de l'importance

- l'influence du niveau d'éducation est double :

. sous l'angle du contenu de l'emploi :

le poste doit permettre de mettre en oeuvre les connaissances acquises et les capacités intellectuelles.

. D'où obligation de tendre vers élargissement et enrichissement des tâches;

. sous l'angle des formes du commandement :

la différence d'éducation a été un fondement de l'autorité. Cette différence s'amenuise, De plus, par l'information extérieure, l'homme apprend qu'il a droit au respect des autres.

A notre époque et dans nos sociétés, la satisfaction des niveaux de besoin 1 et 2 se traduit dans le meilleur des cas par l'absence d'insatisfaction (élimination des motivations négatives = " hygiène " dirait Herzberg) mais la motivation surtout se situe au niveau 3 des besoins. La satisfaction positive est liée à l'accomplissement de soi dans l'organisation ou hors de l'organisation.

La hiérarchie des besoins se module selon l'âge des intéressés. On n'a pas forcément les mêmes motivations à 25, 45 et 60 ans, dans une société qui a tant évolué depuis 40 ans.

Les jeunes ont tendance à être instables dans leur job. C'est qu'ils y fuient une ambiance ou un travail qui ne correspond pas à ce qu'ils attendent.

Il n'y a que des solutions provisoires et évolutives, à actualiser sans cesse, pour répondre à la hiérarchie, elle-même évolutive, des besoins des gens au travail.

QU'EST-CE QUE LE BESOIN DE RECONNAISSANCE ?

C'est le sentiment d'avoir un rôle à jouer dans l'organisation, que les autres attendent quelque chose de vous.

Personne ne se suffit à soi-même. L'être humain a besoin d'autrui. C'est le rapport à autrui qui donne un sens à notre vie. " Etre reconnu " est fondamental pour l'être humain.

A QUELS NIVEAUX SE MANIFESTE LE BESOIN DE RECONNAISSANCE ?

Il interfère aux trois niveaux ;

- au niveau 1 (besoins d'existence)

le salaire compte par le statut qui y est attaché, par la reconnaissance qu'il représente du travail effectué. Le besoin de reconnaissance peut être considéré comme un besoin spirituel ou social d'existence;

- au niveau 2 (besoins de relations)

C'est la relation avec autrui qui nous consacre en tant qu'individu;

- au niveau 3 : (besoins d'accomplissement)

Chacun recherche un accomplissement personnel, soit dans son travail, ou à défaut, hors de son travail.

QUELS SONT LES MOTIVATIONS DE GROUPE ?

Un groupe se constitue par la présence de personnalités assez fortes pour avoir de l'influence et entraîner d'autres individus à accepter cette influence.

Il y a le chef institutionnel, investi de l'autorité par la direction.

Il y a le leader (c'est parfois le même) qui possède ascendant et autorité naturelle

La motivation à participer à la vie d'un groupe est le besoin d'affiliation, proche du besoin de protection, de sécurité et de fierté d'appartenance.

Les motivations de groupe viennent supplanter les motivations individuelles; on oublie sa motivation personnelle pour adopter celle du groupe. Ainsi, des normes informelles naissent-elles, acceptées par l'équipe.

La conduite individuelle change en groupe. Elle est orientée par le désir d'être accepté par l'entourage et de gagner sa sympathie. L'obéissance aux normes du groupe devient une motivation, un facteur d'attitude devant le travail.

L'autorité du chef est reçue à travers le prisme du groupe. Le chef doit bien tenir compte de cette influence du groupe sur ceux qui le constituent.

Comment ?

- Il doit connaître la structure psychologique du groupe en se posant trois questions :

1) quel(s) est (sont) le(s) leader (s) ?

- . leur caractère
- . leur attitude
- . leur opinion

2) quel est le degré de cohésion du groupe ?

- . sympathie
- . antipathie
- . influençabilité

3) quels sont les espoirs et les craintes du groupe ?

QU'EST-CE QUE LA FRUSTRATION ?

La motivation est une tension vers la satisfaction d'un besoin. Un obstacle s'interpose. Nous sommes frustrés.

La frustration, c'est la privation d'une satisfaction.

L'intensité de la frustration est proportionnelle à l'intensité de la motivation en jeu.

Quand la motivation ne peut être satisfaite, la tension psychique qui la constitue s'accumule.

La frustration est une augmentation et une accumulation de la tension; l'individu est sous pression.

Les frustrations de l'individu ont parfois raison de sa vitalité et provoque lassitude, découragement, désarroi.

QUELLES SONT LES CONSEQUENCES DE LA FRUSTRATION ?

La frustration étant une accumulation de la tension, l'individu cherche à s'en libérer. Comment?

1) En se déchargeant de cette tension sous deux formes :

- l'agressivité : exutoire de la tension (revendication, grève). On attaque l'obstacle;
- la recherche de compensations : pour tolérer la situation frustrante (on boit, on a une frénésie d'achats, on demande une augmentation, des primes, des avantages en nature, de meilleures conditions de travail, des congés supplémentaires, etc.)

Mais tout cela ne supprime pas la cause de frustration.

2) En évitant cette tension.

Que faire lorsque la frustration demeure ? On adopte une attitude de passivité, d'indifférence; au besoin, on dévalorise le but inaccessible.

L'IMPORTANCE DE LA SITUATION DANS LAQUELLE SURVIENT LA FRUSTRATION

- La réaction est aggravée lorsque l'individu a déjà connu une succession de frustrations.
- De même, lorsque la situation n'offre pas d'exutoire à la frustration, il faut subir et se taire.
- Quand il n'y a pas de compensation : plus de charge de travail sans compensation de salaire ni l'accomplissement de soi.
- Quand la frustration a un caractère collectif : le mécontentement général est ressenti plus fort par chacun.

QUE DOIT FAIRE LE CHEF ?

- S'informer de l'ambiance
- Eviter les frustrations successives.
- Dialoguer avec les intéressés (réunions, entretiens)
 - . leur accorder le pouvoir d'être informés
 - . leur accorder le pouvoir de s'exprimer.
- Accorder des compensations
- Les comprendre et les persuader.

Sinon, on risque d'avoir à s'opposer à la plus grande force des cadres et du personnel : la force d'inertie

Mais attention, il ne faut pas que le paravent des mots masque la réalité des comportements.

Ce que doit faire le chef avec son collaborateur, c'est analyser les besoins et les valeurs actuelles de celui-ci et discuter, avec lui, de nouvelles valeurs qui pourront susciter sa motivation.

Il n'y a pas que des explications logiques et rationnelles à un comportement. Il faut accepter le côté affectif de chacun. La faiblesse serait de vouloir ignorer ces facteurs émotionnels.

Si certains ne veulent voir que le côté rationnel, n'est-ce pas par peur ou honte de reconnaître qu'ils sont, comme chacun, déterminés par des éléments affectifs et irrationnels.

- ce qu'il faut, c'est définir avec l'intéressé, en commun, les nouvelles responsabilités et la nouvelle conception de son rôle dans l'entreprise. Sinon, il risque d'y avoir frustration chez lui et par conséquent, agressivité et (ou) découragement.
- il faut donc savoir enchaîner les faits, du plus général au plus particulier, pour mieux faire comprendre et donc mieux faire adhérer.
- N'oublions pas en effet, qu'une motivation positive libère l'énergie alors qu'une motivation négative inhibe l'énergie. Ainsi, la peur de l'échec est une motivation négative alors que la confiance dans le but à atteindre est une motivation positive.

- Ainsi, le changement n'est pas accepté lorsqu'il est considéré comme une perte par rapport au passé.

Ex : Il est difficile pour un dirigeant de tolérer un subordonné s'il se sent lui-même sur une pente descendante, tandis que le subalterne a manifestement le vent en poupe et réclame sa place au soleil dans l'entreprise.

- Un cadre a du mal à s'identifier à son entreprise quand il n'a pas participé à la détermination du nouvel objectif. Il se sent étranger aux sources du choix, aux facteurs de changement. Il perd alors l'envie de lutter au moment où, justement, à cause de ce changement, on a plus que jamais besoin de son énergie, pour gagner un nouveau combat.
- Quand il n'accepte pas d'adhérer au changement, l'individu se retire en lui-même, cherche la solitude. Car le changement est la perte du connu pour l'inconnu, du familier pour l'étranger. Que de craintes si l'on n'a pas soi-même participé à la genèse du changement.

QU'EST-CE QUE LA RESISTANCE AU CHANGEMENT ?

S'agit-il de la résistance au changement lui-même ?

S'agit-il du fait de changer ?

Voici deux considérations :

- 1) résister au changement est naturel puisque notre moi est fait d'un système d'attitude, d'habitudes, d'opinions. Tout système tend spontanément à préserver l'équilibre auquel il est arrivé.

2) L'individu aime le changement lorsqu'il le décide et le fait lui-même. Le changement se greffe alors sur son "moi".

- C'est donc surtout la manière dont le changement est instauré qui provoque la résistance. Etre poussé de force vers la situation nouvelle crée la résistance au changement, car cela provoque une double frustration :

. frustration du besoin de sécurité : on ne voit que les risques puisque l'on n'a pas participé à l'élaboration,

. frustration du besoin de reconnaissance : on n'est même pas consulté : on est un objet, pas un sujet.

D'où inquiétude et colère , et refus d'adhérer au changement.

COMMENT INSTAURER LE CHANGEMENT ?

- D'abord en cultivant le dialogue.

C'est par une communication réciproque (et non unilatérale), par une interaction réciproque (influence de A sur B et de B sur A, que le changement sera accepté.

- En suscitant les opinions et les suggestions de chacun : pour impliquer chacun dans le processus du changement.

- En acceptant les objections, sans les traiter à la légère.

- En informant complètement, sans laisser de mystère inutile qui empêche de comprendre :

. les raisons qui motivent le changement

. les avantages que chacun en tirera

- En dissipant les inquiétudes.
- En faisant participer à la décision : en intervenant soi-même, on s'associe personnellement à l'objectif.

A chaque niveau, chacun doit participer à la détermination des objectifs, aux décisions d'application, dans le cadre de ses responsabilités, de ses compétences et de ses intérêts.

QUELLES SONT LES CONDITIONS DE LA MOTIVATION, DONC DE LA PRODUCTIVITE ?

- Mais d'abord, quelles sont les principales motivations au travail ?
 - 1) l'accomplissement de soi (par un travail qu'on ressent en rapport avec ses capacités, utile, efficace);
 - 2) la reconnaissance en tant que personne (par son chef),
 - 3) la nature du travail (qui correspond à nos goûts)
 - 4) la responsabilité et l'initiative (autonomie dans le travail),
 - 5) l'avancement et les promotions,
 - 6) le salaire.
- Quelles sont les conditions générales de la motivation au travail ?

Il y en a trois :

- 1) l'adéquation personnelle de l'individu à son travail,
- 2) les conditions de travail
- 3) le moral

Reprenons chacune de ces conditions.

- 1) il faut qu'il y ait concordance entre le profil du poste et le profil de l'individu.
- 2) il faut des conditions de travail humaines (par rapport à l'environnement) : salaires, horaires, aménagement, ambiance, perspectives de promotion et nature du travail.
- 3) le moral, c'est la confiance en soi et en l'avenir par rapport à sa tâche, la pleine disposition de ses moyens pour engager l'action, la certitude dynamisante de surmonter l'épreuve, la capacité à imaginer les méthodes nécessaires pour arriver.

- Le moral, c'est un état d'esprit, une attitude qui intensifie les motivations et les oriente vers le but à atteindre. Le moral mobilise les énergies.

Le moral est une tonalité psychologique de toutes les actions quotidiennes, tonalité sur laquelle s'implantent les motivations au travail.

- La démoralisation, c'est

- . chacun pour soi,
- . les clans qui s'opposent
- . les objectifs collectifs lointains et inaccessibles.

- Le contraire, c'est le moral :

- . identification des objectifs individuels avec les objectifs collectifs
- . sentiment de la proximité des objectifs :
- . confiance dans les moyens et les méthodes pour les atteindre
- . confiance dans l'organisation et dans le chef

- confiance dans les autres membres du groupe : solidarité tournée vers l'extérieur sans se polariser sur les problèmes internes.

QUELS SONT LES FACTEURS DU MORAL ?

- Les conditions de travail ne sauraient suffire. On connaît suffisamment de " démoralisés de luxe " dont la satisfaction matérielle n'engendre pas l'engagement personnel.
- C'est la confiance qui suscite les motivations au travail le désir de s'y engager et de s'y accomplir.
- les deux conditions pour que le moral existe, sont :

a) L'intégration

Il ne faut pas se sentir étranger dans son service qui doit être ressenti comme une unité organique. C'est peut-être tout le problème du moral qui est posé, lorsqu'on passe d'un organisme vivant à un organisme bureaucratisé.

La recherche de l'intégration implique un effort à trois niveaux :

- . structures (décentralisation)
- . communication (disponibilité pour l'écoute)
- . décision (participation).

b) Un but collectif

. Quel genre de but ?

L'homme a besoin d'un but qui donne un sens à son action, qui lui donne le sentiment de bien employer sa vie. Le rendement et le profit répondent-ils à cette aspiration ?

- les entreprises sont si préoccupées des objectifs qu'elles oublient que les objectifs sont auxiliaires des buts. Quand il n'y a pas de but, comment les gens pourraient-ils être pour quelque chose ? Ils ont l'impression d'être exploités.
- Tout le problème de la motivation au travail est de brancher les aspirations, les objectifs individuels sur les objectifs collectifs.
- Il faut réunir, confondre, but collectif et but individuel (qui est l'accomplissement de soi)
- Motivation de l'être humain au travail : s'accomplir en tant qu'être. N'y a t-il pas souvent décalage entre la monotonie des tâches et l'exigence des buts personnels ? D'où la réticence des jeunes devant les entreprises : Il ne faut pas oublier la perspective, l'idéal, l'ambition collective, qui peuvent répondre aux valeurs de l'être humain, pas seulement aux valeurs de l'être économique.

QUELS SONT LES STIMULANTS DE LA PRODUCTIVITE ?

Ils peuvent se classer en trois catégories selon les motivations auxquelles ils correspondent :

- 1) Stimulants positifs : pour augmenter l'intérêt matériel au travail : c'est la carotte.
 - . primes liées aux objectifs
 - . avantages en nature

- 2) Stimulants négatifs : pour éviter le désintérêt : c'est le bâton
 - . sanctions, suppression de primes, d'avantages

- 3) Stimulants compensateurs :
 - . primes d'ancienneté, de risque, cantines et tous avantages sociaux.

QUELLES CRITIQUES PEUT-ON FAIRE AUX STIMULANTS ?

a) au niveau de l'individu :

L'appât du gain ne joue pour l'individu que dans la limite des besoins qu'il s'est choisis de satisfaire. D'autres motivations interviennent alors : détente, loisirs, vivre. Le personnel ne répond aux stimulants que jusqu'au point où il considère être quitte pour la journée. Les stimulants n'ont donc qu'un effet provisoire et limité sur les motivations et le rendement individuel.

b) au niveau du groupe :

Celui-ci établit des normes informelles, des règles collectives quant au rendement à respecter. Une règle officieuse interdit de dépasser un certain niveau pour trois raisons :

- . on s'aligne sur l'équipe la plus lente pour éviter la fatigue
- . on craint une révision en hausse de la cadence
- . on craint le risque d'aggravation du chômage

c) la satisfaction des conditions de travail n'est pas tout; elle doit être liée aux deux autres conditions :

- . adéquation de l'homme au poste
- . moral

d) les stimulants restreignent les motivations au travail en ne reliant l'avantage qu'à la tâche isolée et non à l'entreprise dans sa totalité.

e) les stimulants satisfont " l'avoir " et non " l'être ". Le besoin fondamental est de vivre son individualité dans le travail, d'être reconnu, d'exercer son jugement et ses compétences, de s'exprimer en tant que personne. Les stimulants déplacent le terrain de la satisfaction : non pas le travail, mais " l'avoir " qui est lié au travail.

Ce sont donc des compensations qui témoignent plus d'un échec que d'une réussite devant le problème de la motivation au travail en lui-même.

POURQUOI L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION FAVORISENT-ELLES LES MOTIVATIONS DE CHACUN ?

Pour motiver, pour vaincre la résistance au changement, pour susciter le moral et l'intégration, il faut informer et communiquer. L'information agit sur les motivations. Elle est un besoin : savoir, comprendre, c'est déjà la sécurité. Le collaborateur ne peut s'adapter, s'il est dans l'incertitude, elle-même source d'angoisse.

L'information, c'est la réduction de l'incertitude. L'information suscite les motivations en expliquant l'entreprise, ses projets, ses objectifs, ses difficultés, ses résultats, sa structure, le rôle de chacun dans la réussite global. L'effort individuel n'a de sens que par rapport à l'ensemble dont il fait partie.

La communication, c'est dialoguer, donc informer et écouter. Elle satisfait le besoin de considération : c'est la preuve que l'on compte dans l'entreprise. On ne s'en identifie que mieux avec l'entreprise. Elle satisfait le besoin de reconnaissance : on est à l'écoute de l'autre, on lui accorde une certaine importance.

Le collaborateur qui n'est pas négligé par l'entreprise, ne néglige ni son travail, ni son entreprise.

LES MOTIVATIONS AGISSENT-ELLES SUR LA COMMUNICATION ?

Elles suscitent les opinions, provoquent le filtrage des informations et l'interprétation ou la déformation des faits. Ce sont là les deux grandes entraves individuelles à la communication avec autrui. D'où la nécessité de bien comprendre les motivations des collaborateurs pour assurer leur avenir et l'avenir de l'entreprise.

* Les autorisations d'absence et de congé seront désormais signées par la Directrice ;

* Les mouvements des biens meubles et immeubles de Direction doivent être enregistrés systématiquement sous peine de sanction ;

* Chaque service doit produire :

- En début de chaque année, un programme d'activités (travail) ;
- En fin de chaque année, un rapport d'activités.

La proposition de Mme Boubacar a été adoptée après maintes discussions et d'objections de la part de deux chefs de Division trop complaisants.

Tout au long du mois qui a suivi l'adoption et l'exécution de la nouvelle politique, Mme Boubacar fidèle à ses principes, a assuré personnellement le suivi de la mise en oeuvre notamment par des contrôles inopinés.

Le mois suivant, elle constate certaines lenteurs du côté des Divisions de deux anciens du MEN. Pour Mme Boubacar ces deux Chefs de Division devant aller à la retraite, l'un dans 3 ans, l'autre dans 2 ans, il n'y avait plus rien à en tirer. Elle décide alors de traiter directement certains dossiers avec les chefs de Section. Elle opte pour le travail en étroite collaboration avec Mr. Diakité qui a une longue carrière devant lui. Les deux Chefs de Division se sont rendus compte. Ils tiennent des réunions clandestines où ils font état de leur mécontentement. Ils font part aux Chefs de Divisions des autres Directions de leurs griefs.

Les chefs de Section, quoique honorés par la marque de confiance de la nouvelle Directrice, se sentent un peu gênés vis-à-vis de leurs supérieurs hiérarchiques respectifs.

Cinq mois après la mise en application de la nouvelle politique, le rendement se trouve au niveau le plus bas jamais enregistré. En effet, les Chefs de Section ont pensé au dévouement qu'ils bénéficieraient, soit des primes, soit de la promotion à la suite des travaux effectués pour le compte de la Direction. Ils ont lieu et place des Chefs de Division.

Les mêmes rumeurs parviennent au Chef de Cabinet qui convoque Mme Boubacar. Après leur entretien, le Chef de Cabinet demande à Mme Boubacar de lui faire rapidement des propositions pour améliorer la situation.

Mme Boubacar fait les propositions suivantes :

- destitution des deux Chefs de Division indésirables,
- réforme administrative.

ETUDE DE CAS

Mme Boubacar, nouvelle Directrice de l'Enseignement Fondamental

Sur la proposition du Ministre de l'Education Nationale de la jeune Republique de Ficticia, Mme. Ada Abdoulye Boubacar, titulaire du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion Scolaire, est nommée Directrice de la Direction Nationale de l'Enseignement Fondamental.

L'ancien Directeur qui avait occupé ce poste pendant dix ans a été nommé Directeur Général d'une Société d'Etat nouvellement créée. Dans l'allocution prononcée à l'occasion de son installation, le chef de Cabinet du Ministre s'est longuement étalé sur la formation académique de Mme Boubacar. Il a aussi indiqué que sa nomination devrait faciliter la réalisation des objectifs du programme d'ajustement sectoriel du MEN qui sont:

- * Améliorer la qualité de l'éducation de base et son adaptation à la réalité du pays.
- * Assurer une redistribution beaucoup plus équitable des ressources en faveur du 1er cycle de l'Enseignement Fondamental et une utilisation plus efficace du personnel et des équipements.

Pour Mme Boubacar sa nomination apparaissait comme une occasion unique de mettre en pratique à la fois ses connaissances théoriques, sa philosophie et son style de direction.

Dix jours plus tard, après avoir pris connaissance de sa nouvelle Direction, Mme Boubacar convoque une réunion avec tous les chefs de Division de sa Direction. Au cours de la réunion des mots tels que " auto responsabilité ", " leadership ", " délégation ", " motivation ", " auto-discipline ", " esprit d'équipe ", " sauvegarde de nos maigres ressources " sont revenus très souvent.

"Cette gamine parle comme un européen souffla un des Chefs de Division."

"Ici, c'est Ficticia" répondit un autre Chef de Division.

" Enfin, une patriote authentique dans ce lot de petit parvenus dont la pratique quotidienne dément le discours officiel. Que Dieu soit avec elle ! murmura Mr. Tutu, un jeune technocrate tout juste arrivé d'une formation à l'étranger.

Après l'exposé de sa politique, Mme Boubacar a proposé les mesures suivantes à appliquer dans les jours qui suivront leur adoption :

* Chaque Chef de Division et chaque Chef de Section sont désormais tenus d'indiquer leurs heures de réception (2 Heures maximum par jour) sur leur porte et de les respecter de manière stricte ;

* Les entrées et sorties du personnel doivent être consignées sur un registre tenu par chaque Chef de Division ;

Le Chef de Cabinet suggère à Mme Boubacar de faire preuve de prudence et de modération. "En outre, il est impossible de destituer les deux Chefs de Division qui, sur le plan professionnel, ont donné pleine et entière satisfaction à votre prédécesseur ; de plus l'un deux est Secrétaire Général de la Cellule syndicale du MEN et l'autre est l'oncle maternel du Ministre".

A la suite de cet entretien, Mme Boubacar décide de scinder les Divisions de ces deux Chefs. Ces réformes acceptées par le Chef de Cabinet n'ont fait qu'accentuer le malaise. Les deux Chefs de Division ont très mal pris la promotion de leurs anciens collaborateurs. En outre, les nouvelles Divisions créées n'ayant pas encore reçu d'attributions précises, il est apparu clairement que c'était une décision délibérée destinée à affaiblir les deux Chefs de Division.

Enfin, après quelques mois, force fut de constater que le climat de travail ne s'était nullement amélioré : l'un des Chefs de Division a alors préféré utiliser ses liens avec le Ministre pour résoudre le conflit.

Travail à faire :

- 1) Quel est le problème central de management qui découle de ce cas ?
- 2) Quels sont les autres problèmes de management ?
- 3) Quelles sont les causes ?
- 4) Quelles approches suggérez-vous pour résoudre ce problème ? pour éviter ce problème ?

EXEMPLE D'UNE ANALYSE D'EMPLOI

Poste : Enseignant de mathématiques, secondaire IV et V. No. du poste :

Fonction :

Participation à la direction de l'apprentissage des étudiants en mathématiques du secondaire IV et V.

Attributions :

Planifier son enseignement.

Motiver les élèves.

Développer un bon climat en classe.

Évaluer les élèves.

Intéragir avec les élèves.

Qualifications :

Education : permis permanent d'enseigner et un baccalauréat en mathématiques.

Habilités : être capable de travailler efficacement comme membre d'une équipe d'enseignants ; être capable de coopérer avec les parents ; être capable de s'adapter à des changements d'élèves, de programmes et de situations.

Expérience : trois ans dans l'enseignement des mathématiques dans une école secondaire.

Relations hiérarchiques

Relève du chef de département de mathématiques.

Normes de rendement :

Le rendement dans ce poste est considéré satisfaisant lorsque :

1. en classe, il y a évidence que les étudiants inscrits aux cours de mathématiques ont réalisé les objectifs comportementaux tels que spécifiés au début des cours.
2. hors classe, il y a évidence que l'enseignant a développé un comportement qui résulte en une coopération efficace avec ses collègues et la direction.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

EXERCICES

1. Etablir un organigramme de votre division/section.
2. Ecrire une description de votre division/section qui permettra aux autres membres de votre groupe de dresser un organigramme de ladite division/section.
3. Ecrire une description de votre poste qui permettra aux autres membres du groupe de remplir une fiche pour ledit poste.
4. Remplir une fiche de description :
 - a. pour votre poste,
 - b. pour le poste d'un de vos subalternes.

Titre
Objectif
Rapport
Tâches
Conditions particulières

5. Ecrire une annonce pour un poste vacant en utilisant une fiche de description de poste de quelqu'un dans votre groupe.
6. Préparer l'entrevue pour le poste que vous avez annoncé.
7. Développer une fiche de cotation pour votre poste :
une échelle de notation,
10 critères d'évaluation.
8. Etablir une liste d'au moins 10 activités journalières de votre emploi. Arranger-les en ordre ascendant. Parmi les cinq premières, est-ce qu'il y en a qui peuvent être déléguées ?
A qui ? (poste)
Quels sont les critères pour :
 - a. choisir le déléguant
 - b. choisir les activités à déléguer

LE LEADERSHIP SITUATIONNEL

OBJECTIFS :

Le participant sera capable de:

- identifier les facteurs qui influencent le style de leadership
- déterminer le style de leadership le plus approprié.

A) DEFINITION DU LEADERSHIP :

Longtemps, on a cru dans les organisations que le bon gestionnaire était celui qui avait choisi le style participatif, non directif. Mais l'on s'est vite rendu compte que ce comportement ne donne toujours pas les résultats les meilleurs. Différentes recherches ont permis de démontrer que le bon gestionnaire est celui qui peut, compte tenu de la situation du moment, utiliser sciemment tous les styles et ce, en fonction du niveau de développement des personnes avec qui il travaille.

Le mot leadership vient de leader. Leader est un mot d'origine anglaise qui a comme premier sens conducteur, guide. Son deuxième sens est, sans doute, celui que nous connaissons le mieux, à savoir: chef, porte-parole d'un groupe, d'un parti ou d'un mouvement politique.

Dans le langage des gestionnaires, le terme leadership, évoque le comportement d'un leader devant son groupe. Le leadership reflète donc le comportement du gestionnaire qui conduit, guide une personne ou le groupe que constituent ses administrés.

Autrement dit, toutes les fois qu'un gestionnaire essaie d'influencer le comportement d'une personne ou d'un groupe de gens qu'il gère, il pratique une forme de leadership. Ainsi, le leadership doit être compris comme la façon de procéder d'un individu pour influencer un autre individu ou tout un groupe.

B) STYLES CLASSIQUES DE LEADERSHIP :

La plupart des gestionnaires peuvent énumérer et distinguer trois styles de commandement: l'autocratie, la démocratie et le laissez-faire ou l'anarchie. Il y a plusieurs définitions pour chacun de ces styles.

1. Qu'est-ce que le leadership "autocratique" ?

C'est un style perçu comme celui du commandement autoritaire, dictatorial et même tyrannique à certains égards. Le leader autocratique exige le respect et ne tolère pas que ses ordres souffrent d'une quelconque remise en question.

2. Qu'est-ce que le leadership "démocratique" ou "participatif" ?

C'est un style perçu comme celui dans lequel le chef fait participer ses employés à l'exercice du commandement. Il recueille leurs avis et en tient compte avant de prendre une décision. Parfois le chef ne se contente pas seulement de recueillir les avis mais il permet des échanges qui conduisent à une décision commune.

3. Qu'est-ce que le leadership "laissez-faire"

C'est un style dans lequel le leader utilise peu ou pas du tout son pouvoir en accordant aux autres une très grande autonomie.

Ce style est aussi appelé "anarchique" quand on pense péjorativement à l'absence totale d'autorité.

De plus, le leader laisser-faire est le type de gestionnaire qui accorde une très grande autonomie. Il semble avoir abdiqué en faveur des leaders qui émergent spontanément du groupe.

C) LEADERSHIP SITUATIONNEL :

Parler des styles de leadership en utilisant ces distinctions est peut-être intéressant mais cette façon de voir n'indique pas comment un gestionnaire peut le mieux motiver et gérer son personnel. Des enquêtes récentes ont démontré que le style de leadership d'un gestionnaire efficace varie considérablement d'une situation à l'autre et ce, en fonction du niveau de compétence de ses employés. Le gestionnaire efficace peut donc utiliser tous les styles de leadership. Ce style de leadership est appelé le "leadership situationnel".

Chaque style de leadership présente un dosage particulier de différents facteurs. Ces principaux facteurs sont:

- . L'importance de la direction fournie par le gestionnaire
- . L'importance de l'appui fourni par le gestionnaire
- . Le niveau de compétence et de motivation de l'employé.

Voyons d'abord ce qu'on entend par comportement directif et comportement d'appui. Le niveau de compétence et de motivation de l'employé est aussi très important à considérer. Nous y reviendrons.

Le comportement directif ne signifie pas le style classique autocratique mais il réfère à lui dans la vision dynamique d'un comportement autocratique.

Le gestionnaire adopte un comportement directif lorsqu'il donne des ordres ou fournit des informations à ses collaborateurs. Le gestionnaire reste encore directif lorsqu'il attribue les responsabilités d'un poste donné à un nouvel employé il surveille de près son rendement. Ici, la communication est à sens unique.

Le comportement d'appui peut être observé chez un gestionnaire qui a recours à une communication dans les deux sens. Il permet à l'employé de s'exprimer, il l'aide et l'encourage dans les efforts qu'il fournit et lui accorde d'avantage d'occasions de prendre des initiatives et des décisions personnelles liées à ses fonctions.

Les comportements d'appui et de direction peuvent se combiner de plusieurs manières. Ils représentent alors des styles de leadership. Le tableau suivant montre les combinaisons de comportement directif et d'appui.

Appui fort Direction faible (style 3)	Direction forte Appui faible (style 2)	(FORT) C A O P M P P U O I R T E M E N (FAIBLE) T	
Appui faible Direction faible (style 4)	Direction forte Appui faible (style 1)		
FAIBLE	COMPOTEMENT DIRECTIF		FORT

Ces différentes combinaisons illustrent les styles de leadership que l'on peut catégoriser en 4 styles fondamentaux:

Style 1: Le dirigeant est très directif et fournit un appui faible. Il donne des instructions très précises à l'employé concernant son rôle et ses buts. Il suit aussi de près l'accomplissement des tâches prescrites.

Style 2: Le dirigeant est à la fois directif et appuie fortement l'employé. Ici, il donne des instructions précises mais en expliquant le bien-fondé de ces instructions. Il demande aussi des suggestions à l'employé tout en continuant à suivre de près l'accomplissement des tâches.

Style 3: Le dirigeant appuie fortement et est peu directif. Il prend les décisions en discutant avec l'employé et l'aide dans l'accomplissement de ses tâches.

Style 4: Le dirigeant appuie peu et dirige peu. Il remet ou délègue les décisions et les responsabilités à l'employé.

Dans chacun des quatre styles de leadership, le gestionnaire adopte des comportements différents pour résoudre des problèmes et prendre des décisions. Ces comportements se rapportent à un type particulier d'action que l'on peut caractériser ainsi:

- Quand un gestionnaire adopte le comportement de direction du **style 1**, il dicte. Les solutions et les décisions sont prises et annoncées par lui seul.
- Quand un gestionnaire adopte le comportement de direction du **style 2**, il consulte. Le gestionnaire prête oreille aux sentiments, aux idées et aux suggestions de ses employés tout en leur fournissant un appui.

- Quand un gestionnaire adopte le comportement de direction du **style 3**, cela signifie que les employés **participent** à la prise de décision et à la solution des problèmes.
- Quand un gestionnaire adopte le comportement de direction du **style 4**, il **délègue** à ses employés certaines responsabilités et décisions.

Reprenons dans un tableau, les mots-clés qui caractérisent les comportements du gestionnaire selon les styles de direction.

Participer (style 3)	Consulter (style 2)	(FORT) C A O P M P P U O I
Déléguer (style 4)	Dictier (style 1)	R T (FAIBLE)

(FAIBLE) COMPORTEMENT DIRECTIF (FORT)

Différentes variables peuvent influencer le choix d'un style de leadership, par exemple: les exigences de travail, les attentes, le temps etc.. Toutefois, la variable la plus importante pour décider du style de leadership à employer dépend du niveau de compétence de l'employé. Il est important de souligner que le niveau de développement doit toujours être évalué en fonction d'une tâche précise, spécifique.

Le niveau de compétence de l'employé:

Les compétences peuvent être acquises par l'instruction scolaire ou par l'expérience professionnelle ou encore par une formation sur le tas.

Un autre facteur est aussi à considérer, c'est la motivation et la confiance en soi pour accomplir une tâche donnée. Les employés sont habituellements à différents niveaux de développement en fonction du genre de travail, du rôle qu'on leur demande de jouer et de la nature des objectifs visés.

Un même employé peut être à des niveaux différents selon les tâches qu'il accomplit.

Illustrons sur un tableau, en utilisant des mots-clés, les niveaux de développement (D) des employés.

compétent et motivé	compétent mais non motivé	incompétent mais motivé	incompétent et non motivé
D4	D3	D2	D1

(+) <-----> (-)
En développement (D)

B) CHOISIR LE LEADERSHIP SITUATIONNEL APPROPRIE

Les gestionnaires qui veulent être efficaces doivent tenir compte de l'interdépendance entre les styles de gestion et le niveau de compétence de leur personnel. Autrement dit, le gestionnaire doit utiliser le style de leadership qui correspond au niveau de compétence de son employé et ce, toujours en fonction d'une tâche spécifique.

Voici quelques règles simples pour exercer le style de leadership le plus approprié:

- Identifier le niveau de compétence de l'employé en fonction d'une tâche spécifique.

- Adopter le style de leadership qui fera en sorte que l'employé réalisera la tâche assignée de la bonne façon.

Ainsi,

- . Le leadership S1 (Dicter) est tout indiqué avec les employés qui sont incapables et mal disposés ou incertains (D1).
- . Le leadership S2 (Consulter) est recommandé avec les employés incapables mais disposés à prendre des responsabilités (D2).
- . Le leadership S3 (Participer) est utile avec des employés capables mais mal disposés ou incertains (D3).
- . Le leadership S4 (Déléguer) est pertinent avec des employés devenus de véritables collaborateurs, capables et disposés (D4) à prendre des responsabilités et des décisions.

La théorie du leadership situationnel peut aider le gestionnaire à adopter le meilleur style de leadership. Toutefois, il ne suffit pas toujours de suivre des règles pour garantir un résultat attendu. Certains facteurs peuvent intervenir et faire en sorte que le gestionnaire ne puisse pas appliquer ces règles. Néanmoins, l'on peut dégager un principe de la théorie du leadership situationnel: le gestionnaire doit aider des employés à devenir de plus en plus compétents et motivés face aux tâches et aux activités de l'organisation.

Pour favoriser un niveau de développement optimal chez ses employés, le gestionnaire doit procéder de la façon suivante:

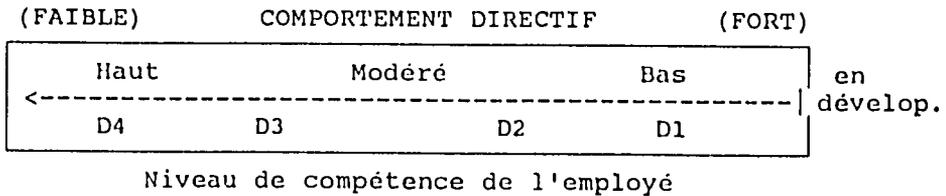
- . dire clairement à la personne ce que l'on veut qu'elle fasse et les résultats que l'on attend d'elle.

Quels sont ses devoirs, les limites de son pouvoir et les moyens mis à sa disposition.

- . signifier à la personne la norme qui permettra de l'évaluer, compte tenu des résultats attendus.
- . donner aux personnes à initier l'occasion de faire leurs preuves même si les erreurs sont encore possible car on apprend aussi par ses erreurs. Bien entendu, il ne faut pas prendre de risques qui pourraient entraîner des catastrophes.
- . suivre la finalisation du travail. Ne pas déléguer tant que des risques sont présents. Commencer à déléguer tout en contrôlant l'exécution du travail.
- . gérer en conséquence, en adaptant continuellement son mode de gestion:
 - renforcer les conséquences positives par l'éloge ou la promotion, etc...
 - sévir quand il le faut pour les conséquences négatives .

Tableau récapitulatif du concept de leadership situationnel:

Appui fort Direction faible PARTICIPE S3	Direction forte Appui fort CONSULTE S2	(FORT) C A O P M P P U O I R T E M N T
S4 DELEGUE Appui faible Direction faible	S1 DICTE Direction forte Appui faible	
		(FAIBLE)



A la lecture de ce tableau, il ressort deux situations mises en relation l'une avec l'autre. D'une part, il s'agit, du niveau de développement de l'employé en fonction d'une tâche X; d'autre part, du comportement du gestionnaire (leadership) caractérisé par l'importance accordée à l'appui et à la direction.

. Lorsque le gestionnaire exerce une direction forte et un appui faible (S1), ceci suppose qu'il est en face d'un employé dont le niveau de développement est très bas (D1). Cet employé est incapable et mal disposé face à la tâche à accomplir.

< S1-----D1 >

. Lorsque le gestionnaire exerce une direction forte et un appui fort (S2), ceci suppose qu'il est en face d'un employé peu capable mais disposé face à la tâche à accomplir (D2).

< S2-----D2 >

. Lorsque le gestionnaire exerce un appui fort (S2) et une direction faible (S3) ceci suppose qu'il est en face d'un employé capable mais mal disposé ou incertain face à la tâche à accomplir (D3).

< S3-----D3 >

. Lorsque le gestionnaire exerce un appui faible et une direction faible (S4), ceci suppose qu'il est en face d'un employé capable et bien disposé face à la tâche à accomplir (D4).

< S4-----D4 >

LA DELEGATION

DEFINITION

Déléguer, c'est confier le pouvoir de décider. Il ne s'agit pas d'un abandon. Le délégant reste en fin de compte responsable des décisions prises par le délégataire.

QUELS SONT LES AVANTAGES DE LA DELEGATION ?

1. AVANTAGES POUR L'ENTREPRISE

Le patron ne peut être partout à la fois. Il est souvent coupé du personnel. Il en est de même de son état-major. Or, près des hommes de la base, il y a les agents de maîtrise qui, eux, " collent " aux réalités quotidiennes et peuvent apporter des idées:

- . sur l'amélioration de la productivité
- . sur les conditions de travail
- . sur l'élargissement et l'enrichissement des tâches
- . sur l'amélioration du climat de l'équipe de base.

Le pouvoir de décision doit être placé aussi près que possible du lieu de l'action. Le délégataire n'a plus à remonter la hiérarchie et à attendre son bon vouloir pour décider. Quelle économie pour l'entreprise ! Et quel encouragement pour le délégataire de voir qu'on lui fait confiance. En effet, les décisions vont être plus rapides et meilleures parce que mieux adaptées au contexte où elles doivent s'appliquer.

Voici donc la question à se poser :

Dans votre entreprise, les décisions sont-elles prises à l'échelon le plus proche de l'action ?.

Plus on a le droit de décider, plus on a le moral; on mobilise son énergie et son bon sens quand on se sent responsable. On est motivé pour la réussite de l'entreprise.

Autre avantage pour l'entreprise: les économies liées à une délégation efficace. Si des décisions de tous ordres sont prises par l'échelon le plus élevé, donc payé le plus cher par l'entreprise, ce n'est pas une économie, mais un coût double :

- le " grand chef " fait le travail de ses adjoints qui ne font pas celui pour lequel ils sont payés; de plus, le " grand chef " pendant le temps où il prend les décisions mineures, ne prend pas celles qu'il devrait prendre en tant que Directeur.

Le délégataire n'est pas un simple " transmetteur " d'ordre; il décide donc réfléchit à son travail et à celui de son équipe. La délégation est un stimulant de la créativité. La délégation permet aux délégataires l'apprentissage de la prise de décision; c'est un moyen unique de formation continue, au jour le jour, et de promotion interne car on juge sur des actes avant de promouvoir. On se crée ainsi une structure de cadres compétents.

En résumé, l'entreprise doit tirer au moins cinq avantages à la délégation :

- . meilleur moral individuel et meilleure ambiance collective
- . gain de temps et souvent meilleures décisions

- . gain d'argent
- . plus d'idées nouvelles
- . " vivier " de futurs cadres compétents à tous niveaux.

2. AVANTAGES POUR LE DELEGANT

La délégation permet au chef de se consacrer à l'essentiel :

- . l'avenir et les hommes
- . concevoir, animer et contrôler
- . être disponible

Déléguer, c'est en effet être disponible :

a) pour réfléchir, l'esprit libre aux décisions engageant l'organisation évolutive de son service et pour le préparer dans le calme et non dans la hâte

b) pour informer le personnel, dialoguer et former ses collaborateurs

c) pour préparer l'avenir, maîtriser le changement au lieu de le subir.

3. AVANTAGES POUR LE DELEGATAIRE

La délégation répond aux deux plus puissantes motivations de l'homme au travail

- . le besoin de reconnaissance
- . le besoin d'accomplissement de soi

a) Le besoin de reconnaissance

Déléguer, c'est prouver que le délégant a de la considération pour le délégataire, reconnaît la qualité de son travail, de ses capacités et de sa personnalité, bref de sa valeur.

b) Le besoin d'autonomie et d'accomplissement de soi

Le délégataire reçoit le libre exercice d'un pouvoir de décision; d'exécutant, il passe au rang supérieur, celui de responsable. Il tire de son travail des satisfactions personnelles; il s'engage, se mobilise. Etre délégataire, c'est être responsable, donc satisfait de soi.

QUEL EST LE COMPORTEMENT " ANTI-DELEGANT " ?

Le comportement de l'anti-délégant s'illustre par :

- un emploi du temps surchargé
- un contrôle permanent et " tracassier " des collaborateurs et de leur action
- une organisation conçue et mise au point dans tous ses détails, sans la satisfaction des collaborateurs
- le refus de laisser une quelconque initiative aux membres de l'équipe
- la recherche d'une exécution docile et passive des instructions fixées dans le détail

- l'impossibilité, pour les collaborateurs, de participer intelligemment aux projets, aux décisions. Leur formation leur est refusée.
- " Je pense, je décide et ils exécutent ", tel est le refrain de l'anti-déléguant.
- " Je suis l'homme indispensable. "
- " Je détiens toute l'autorité parce que c'est mon devoir. "
- " Je détiens tous le pouvoir et tous les pouvoirs. "
- " Je domine mes collaborateurs; ce sont des subordonnés. "
- " Déléguer, c'est abdiquer. "

L'anti-déléguant pense que déléguer c'est démissionner. La délégation, pour lui, n'est pas un enrichissement, mais mutilation. Il n'arrive pas à se séparer d'un pouvoir qu'il possède, à dépasser son besoin d'affirmation de lui-même par la domination des autres. L'anti-déléguant est centré sur lui-même; il a plus le souci de ses prerogatives personnelles que du bien commun (son personnel, son entreprise). Il pense beaucoup plus à se défendre contre les prétentions des délégataires puisqu'il craint sans cesse qu'ils lui enlèvent de son pouvoir.

COMMENT RATER LA PRESENTATION D'UNE DELEGATION
AU DELEGATAIRE ?

- Avoir une attitude autoritaire: imposer la délégation, sans s'enquérir si le délégataire est d'accord, sans le faire participer à l'élaboration de la délégation.
- Montrer qu'on veut se débarrasser d'une tâche et non montrer l'intérêt de cette tâche.
- Ne pas demander au délégataire comment il voit sa nouvelle tâche, mais lui imposer son étude de poste.

- Ne pas inviter le délégataire à réfléchir sur les responsabilités qu'il souhaite assumer en mesurant bien les avantages et les contraintes.
- Offrir une délégation en menaçant de sanctions s'il y a des erreurs commises.

Conséquences :

Si la volonté de déléguer est incomplète de la part du délégant, les réticences seront évidentes chez le délégataire.

PRESENTER UNE DELEGATION,
C'EST LA NEGOCIER
AVEC LE DELEGATAIRE PRESSENTI.

COMMENT CHOISIR LE DELEGATAIRE ?

Il faut que le délégant s'enquiert si le délégataire a l'aptitude et l'attitude conformes à la nature de la délégation.

1. L'aptitude, c'est-à-dire la capacité technique, intellectuelle, humaine, nécessaire.
2. L'attitude, c'est-à-dire le goût des responsabilités, des initiatives, pour le poste proposé. La fonction déléguée doit correspondre à un centre d'intérêt du délégataire.

QU'EST-CE QUE LA COMMUNAUTE DE VALEURS?

DEFINITIONS

- Les valeurs sont les principes de base qui animent une personne. Ex: un chef pensera que le but fondamental de l'entreprise est le profit, un autre, l'innovation,

un troisième que l'entreprise a une mission socio-économique fondamentale, etc..

- La communauté de valeurs est l'harmonie entre deux ou plusieurs personnes, sur le plan des valeurs:

Ex: deux cadres ont un but commun, développer l'innovation dans leur entreprise, leur valeur commune principale étant leur ambition de créer.

QUELLES PEUVENT ETRE LES VALEURS DES CADRES?

- Le souci de la production.
- Le souci de la qualité.
- Le souci des bonnes conditions de travail.
- Le souci des utilisateurs, etc..

Il arrive qu'il y ait opposition entre les valeurs de deux cadres:
Ex: un cadre de 45 ans a un collaborateur de 30 ans. Celui-ci a "ses idées". La crainte permanente de son chef va être de lui déléguer quoi que ce soit. En effet, les idées de l'un et de l'autre vont être différentes sur la manière de prendre le travail et l'ainé va être choqué des décisions prises et des moyens choisis par son cadet. La délégation ne saurait alors exister.

La délégation suppose qu'il y ait communauté de valeurs entre délégant et délégataire. Ainsi le chef a la garantie que le comportement et les décisions de son adjoint sont fondés sur une même conception des buts de l'entreprise (ou du service auquel il appartient). Il a la certitude que son attitude sera conforme à celle qu'il aurait lui-même adoptée.

La non-communauté de valeurs provoque soit la défiance entre délégrant et délégataire, soit le désintérêt du délégrant devant la manière dont le délégataire aborde les problèmes.

COMMENT RESOUDRE CE CONFLIT DELEGANT-DELEGATAIRE?

Le préalable, nécessaire à toute délégation et l'une des conditions de sa réussite, est la confrontation loyale entre les conceptions de chacun, afin de les ajuster et d'enrichir, en définitive, les moyens à adopter pour atteindre les buts communs.

Il faut, en effet, éviter d'arriver à une attitude du délégataire qui ne respecte pas les idées de son chef et inversement. Sinon le délégataire peut agir en franc-tireur, s'engager dans des options divergentes avec la politique poursuivie, sans se soucier des risques qu'il fait courir à son chef. Car, ne l'oublions pas, le délégrant demeure l'ultime responsable.

Par contre, si le délégataire partage les opinions de son chef, il va spontanément agir en harmonie avec leurs valeurs communes, et lui demander conseil. Il a, en effet, présent à son esprit, le risque qu'il peut lui faire courir, s'il ne prenait pas la bonne décision.

La réussite de la délégation est liée au respect et à l'estime réciproque. La communauté de valeurs engendre alors, la confiance et l'efficacité de la délégation.

La **CONFIANCE** du délégrant envers le délégataire est capitale. Celui-ci doit être assuré de l'appui de son chef. Il doit se sentir soutenu et encouragé, et non menacé et découragé.

La PATIENCE du délégant est indispensable. En effet, le délégataire exerce des responsabilités qui sont nouvelles pour lui. Il passe par une période d'apprentissage. Le délégant ne doit pas réagir en disant: "J'aurais plus vite fait de le faire moi-même". Il doit consacrer le temps nécessaire pour réussir la prise de pouvoir du délégataire. Le chef sera ainsi récompensé, car plus tard, il sera déchargé donc disponible pour d'autres tâches.

Le délégant doit, d'autre part, prévoir la formation spécifique à donner pour la réussite du délégataire dans ses nouvelles fonctions.

DOUZE CONDITIONS POUR LA REUSSITE DE LA DELEGATION

- 1- Déléguer, c'est confier l'autorité, donc le pouvoir de décider en fonction des tâches, déléguées justement pour atteindre un but. Autrement dit, donner des tâches à accomplir, n'est pas déléguer. Les tâches ne sont que des moyens pour atteindre un but, un objectif. C'est bien le but qui fait la vérité de la délégation. La délégation part d'une mission à remplir. C'est en fonction de cette mission que va se délimiter l'aire de responsabilité du délégataire.
- 2- Déléguer, c'est fixer les limites claires et précises des pouvoirs délégués.

Si l'on ne respecte pas cette règle, personne ne ressent son rôle exact; on a du mal à se situer l'un par rapport à l'autre. Il y a incertitude donc insécurité et pas d'efficacité.

3- Déléguer, c'est négocier avec le délégataire.

Déléguer n'est pas imposer, ni concéder du bout des lèvres.
Déléguer, c'est:

- exposer les missions proposées,
- demander aux délégataires d'élaborer l'étude de poste, les buts poursuivis, et les moyens nécessaires pour remplir la mission,
- discuter avec les délégataires de leur projet,
- décider ensemble des nouvelles structures, des nouvelles responsabilités à prendre, des pouvoirs de décision liées à chaque poste et des liaisons entre les postes.

4- Déléguer, c'est accepter de confier totalement un pouvoir.

Si l'on ne respecte pas ce principe, la délégation n'est qu'un simulacre et la mission reste en fait au délégant qui va continuer à tout décider.

5- Déléguer, c'est contrôler a posteriori.

Il s'agit d'évaluer les résultats obtenus par le délégataire à chaque étape importante de la mission confiée et non dans le détail quotidien des moyens utilisés.

Le mode d'évaluation de la délégation doit être défini en même temps que la délégation, en collaboration avec le délégataire.

6- Déléguer, c'est donner l'autorité nécessaire au délégataire.

Il faut investir officiellement les délégataires, auprès de tous les services concernés, de l'autorité nouvelle correspondant aux fonctions déléguées et ensuite ne pas court-circuiter cette autorité.

7- Déléguer, c'est ne pas intervenir en cours de délégation.

Les étapes de contrôle de la délégation une fois définies et acceptées, aucune ingérence ne doit se produire entre ses étapes. Sinon, il n'y a plus confiance du délégant ni véritable prise de responsabilité par le délégataire. Mais le contrôle est indispensable aux étapes prévues: il n'y a pas de confiance sans contrôle.

8- Déléguer, c'est contrôler les résultats obtenus plus que les moyens utilisés.

Le chef doit accepter de voir le délégataire faire autrement qu'il n'aurait fait lui-même dans les mêmes circonstances.

9- Déléguer, c'est accepter le droit à l'erreur.

Cela nécessite du courage; mais c'est bien le risque qu'il faut encourir: accepter l'erreur du délégataire. Si on ne peut prévoir ce droit, il ne faut pas déléguer; si les risques sont trop élevés, il faut conserver la mission.

Ce droit à l'erreur va conforter le délégataire dans ses responsabilités, lui permettre de faire sa propre expérience donc acquérir plus de maîtrise des missions qui lui sont confiées. Et s'il y a trop d'erreurs, il reste au délégant à être "cruel à temps": retirer la délégation.

10- Déléguer, c'est conserver la responsabilité.

Le délégant demeure responsable des erreurs commises par les délégataires. Il a donc tout intérêt à bien choisir, bien former, bien contrôler pour que sa réputation ne souffre pas de délégations ratées.

11- Déléguer c'est informer.

Sans information sur l'évolution des marchés, des produits, des procédures, comment le délégataire pourrait-il agir efficacement?. Attention à la rétention d'information qui défigure la délégation.

12- Déléguer, c'est faire évoluer les structures.

Une structure trop rigide peut entraver sinon condamner la délégation.

C'est le principe de la pompe aspirante et refoulante: on acquiert de nouvelles responsabilités, mais il faut bien alors, sous peine d'asphyxie évacuer une partie des responsabilités que l'on avait auparavant vers des collaborateurs. C'est bien là le phénomène de la modification des structures, en faveur d'une promotion des fonctions de chaque niveau.

CONCLUSION

Déléguer nécessite l'évolution de l'état d'esprit du délégant, comme du délégataire.

Déléguer se conjugue grâce a un processus que le questionnaire ci-contre va nous aider a bien appréhender.

Dix questions a se poser pour réussir une délégation.

- 1- Quels sont les avantages recherches au travers d'une délégation?
- 2- Quelle est exactement LA MISSION a Déléguer?
- 3- Quelles aptitudes et attitudes sont nécessaires au délégataire pour réussir et pour durer dans ses futures fonctions?
- 4- Qui, autour de nous, est capable de devenir le délégataire et pourquoi?
- 5- Quelles sont les étapes de la formation spécifique a prévoir?
- 6- Comment avons-nous fait prendre conscience des intérêts du poste mais aussi de ses exigences et de ses contraintes?
- 8- Quels auto-contrôles et contrôles (avec calendrier correspondant) sont prévus pour vérifier l'efficacité ou corriger les erreurs? (entretiens individuels et coordination de groupe)
- 10- Quel doit être le comportement du délégant vis-a-vis d'un délégataire défaillant?

INTRODUCTION

Les ressources matérielles (meubles, immeubles, matières premières, marchandises, etc.) constituent un facteur très important pour toute organisation. Une bonne utilisation de ces ressources facilite l'atteinte des objectifs. Ainsi, le gestionnaire d'un petit département a besoin d'outils de travail, au même titre que le gestionnaire d'une grande organisation. Peu importe la taille de l'organisation, certains outils de travail sont essentiels à une bonne gestion. La maîtrise de la gestion des stocks et de l'équipement est essentielle pour les gestionnaires.

Cette section comporte deux parties :

PARTIE I : GESTION DES STOCKS

PARTIE II : GESTION DE L'EQUIPEMENT

PARTIE I
LA GESTION DES STOCKS

OBJECTIFS

Les participants seront capables:

- . de définir les stocks
- . de comprendre la gestion des stocks
- . d'identifier les différentes catégories de stock et les documents utilisés dans la gestion des stocks.

DEFINITION DES STOCKS

Les organisations se constituent des stocks en vue de leurs besoins futurs. Elles mettent en réserve des moyens, des matières premières et des produits finis qui serviront à :

- . satisfaire les besoins des consommateurs;
- . maintenir les prix;
- . assurer une distribution régulière.

La gestion des stocks d'une organisation, aussi petite soit-elle, exige que les opérations effectuées soient enregistrées en détail, d'une façon précise, simple et concise sur des documents prévus à cet effet.

On peut définir un stock comme une quantité de biens (marchandises, matières premières, produits semi-finis ou produits finis) disponibles en magasin pour une utilisation ultérieure. Il peut subir des augmentations ou des diminutions. Le gestionnaire doit bien suivre ces différentes variations et bien cerner le rôle des stocks dans l'organisation. Enfin, il doit savoir utiliser les outils qui permettent de bien les gérer.

ROLE DES STOCKS

Constituer un stock permet d'éviter:

- . les retards dans la livraison des produits et l'agacement des consommateurs dus à la rupture des stocks.
- . le délai qu'on mettrait pour obtenir les marchandises, les matières premières, etc. qui risquerait d'interrompre les activités et les services de fabrication.

GESTION DES STOCKS

Les stocks permettent d'acheter par grandes quantités et à meilleur prix. Pour bénéficier de ces avantages le gestionnaire doit :

- . organiser les achats durant les périodes favorables et ce, dans l'intérêt des consommateurs qui obtiendront les produits à meilleur prix;
- . veiller à ce que les stocks entreposés ne tombent pas à zéro, c'est à dire avoir un stock de sécurité en réserve;
- . limiter les stocks entreposés aux quantités nécessaires à la satisfaction des consommateurs et au bon fonctionnement de l'organisation.

Dans plusieurs organisations, on se limite à vérifier la tenue des documents de gestion et on néglige les aspects physiques de la gestion des stocks; on entasse pêle-mêle les articles..... Le gestionnaire (magasinier) doit, dès la réception des marchandises

- . entreposer les produits dans des locaux adéquats, bien propres et fermés à clef;
- . ranger les articles selon leur nature de façon à les conserver en bon état.

AVANTAGES ET INCONVENIENTS

Il est bon de souligner que les stocks sont un mal nécessaire.

- . un mal, parce qu'ils immobilisent les capitaux d'une organisation et occupent de l'espace dans les magasins. C'est de l'argent qui dort momentanément. En achetant par grandes quantités, on peut certes, réduire les coûts d'achat et de transport mais on augmente les charges de gestion stocks (frais d'emmagasinage et d'entretien). On risque de perdre quelques denrées périssables.
- . nécessaire, parce qu'ils assurent la satisfaction des consommateurs et qu'ils permettent à l'organisation de fonctionner à plein temps. En commandant par petites quantités pour limiter l'immobilisation des capitaux et tenir compte de l'espace disponible dans le magasin, on peut courir le risque d'une rupture de stock.

DIFFERENTES CATEGORIES DE STOCK

On peut distinguer en gros deux types de stock :

- . le stock normal : il est constitué d'articles couramment utilisés. On distingue dans le stock normal, le stock actif et le stock de protection.

- Le stock actif : celui qui est constamment renouvelé.
Exemple : stock des planches qui permet à l'école de tourner normalement.
- Le stock de protection : stock prévu afin de faire face aux imprévus et aux erreurs. Exemple : l'école prévoit un certain nombre de planches pour des pièces à refaire suite à d'éventuels défauts de fabrication.
- . le stock de sécurité : C'est le stock en-dessous duquel on ne peut descendre sans risque d'arrêter les activités et de causer des préjudices graves à l'organisation.

DOCUMENTS POUR LA GESTION JOURNALIERE DES STOCKS

Dans les transactions de stock, le gestionnaire a recours à certains documents. Les plus utilisés sont :

- . le bon de commande,
- . le bon d'entrée,
- . la fiche de stock,
- . la fiche de production,
- . le bordereau de livraison,
- . la facture,
- . le bon de sortie,

Bon de commande :

Il est établi en 3 exemplaires par le gestionnaire. Il précise la quantité, la qualité et la référence du produit désiré dans un délai précis. Un exemplaire, l'original du présent bon, est retourné au gestionnaire avec la facture établie par le fournisseur lors de la livraison.

Nom ou raison sociale de l'organisation (client) Adresse complète		Bon de commande No			
Vos références :		Nom ou raison sociale du fournisseur			
Nos références :		Date : _____			
Références des produits	Désignation	Quantité	Prix	Montant	Observation
signature du gestionnaire					

Bordereau de livraison : Lorsque le gestionnaire livre un article, suite à une commande, il l'accompagne d'un bordereau de livraison.

Nom ou raison sociale de l'organisation (fournisseur) Adresse complète		Bordereau de livraison No Nom ou raison sociale du client et adresse complète Date : _____	
Référence	Désignation	Quantité	Observations
Mode de transport :			
_____ Signature du transporteur	_____ Signature du client	_____ Signature du gestionnaire	

Lorsque le gestionnaire reçoit des biens, il signe le bordereau de livraison. Si un article a été avarié au cours du transport, on le signale sur ce document dont on renvoie une copie à l'expéditeur (fournisseur), si possible avec le produit avarié.

Dans certains pays, le bordereau de livraison est appelé bordereau d'expédition.

Bon d'entrée :

Après avoir vérifié si les quantités inscrites sur le bordereau de livraison sont conformes, le magasinier établit le bon d'entrée en magasin.

Ce document précise les références, les quantités des articles reçus et les observations éventuelles. C'est un document interne à l'organisation et sert d'instrument de contrôle pour le gestionnaire.

Raison sociale Adresse de l'organisation				Bon d'entrée No	
Référence	Date	Désignation	Unité	Quantité	Observations
Signature du magasinier					

Facture

Elle est établie en 4 exemplaires par le gestionnaire (fournisseur) et adressée à son client au moment de la vente d'un bien ou d'un service. Elle précise la référence, la quantité et le prix de l'article livré et figurant sur le bon de commande. L'original et un exemplaire supplémentaire sont adressés au client. La facture sert de pièce comptable aux deux parties.

Raison sociale
et adresse complète
du fournisseur

Facture No

Vos références :
Nos références :

doit Raison sociale
ou nom et adresse
du client

Date : _____

Référence	Désignation	Unité	Quantité	Unité	Montant
		88 8			

Mode de règlement : en espèces ___ par chèques ___ par lettre de change

Signature du fournisseur

100

Fiche de stock :

Aucun article ne peut entrer dans le magasin sans être inscrit sur une fiche de stock. Quand on effectue un autre achat du même type d'article, on indique cette nouvelle entrée sur la même fiche.

Adresse Raison sociale					Fiche de stock No					
					Désignation de l'article :					
					Prix unitaire :					
Jour	Mois	An	No pièce	LIBELLES	ENTREES		SORTIES		SOLDE	
					Q	M	Q	M	Q	M
Q : Q antité M : Montant										

Dans les petites organisations, il faut mettre en place un système de fiche de stock par produit et par prix d'achat. Dès que le prix change, on crée une nouvelle fiche.

Exemple d'application

La librairie de Bamako s'occupe de la commercialisation des livres scolaires. Au cours de la première quinzaine du mois de Mars 1988, elle a effectué les opérations suivantes en francs :

- 2 mars : Achat de 120 cartons de cahiers
- 8 mars : Vente de 80 cartons de cahiers
- 10 mars : Achat de 200 cartons de cahiers
- 15 mars : Vente de 180 cartons de cahiers

Librairie de
de Bamako

Fiche de stock No 1
Cahiers

Unité : 1 carton
Prix : 1500 francs

Date	Libellés	Entrées		Sorties		Solde	
		Q	M	Q	M	Q	M
01/03	Stock initial	-	-	-	-	-	-
02/03	Achat	120	180000	-	-	120	180000
08/03	Vente	-	-	80	120000	40	60000
10/03	Achat	200	300000	-	-	240	360000
15/03	Vente	-	-	180	270000	60	90000

Q : Quantité

Bon de sortie

Aucun article ne peut sortir du magasin sans un bon de sortie dûment signé par la personne qui réceptionne les biens (marchandises, produits finis, matières premières, etc). Le bon de sortie sert de pièce justificative au magasinier en cas de contrôle.

Celui qui réceptionne les articles sortis du magasin doit signer le bon de sortie.

PARTIE II

LA GESTION DE L'EQUIPEMENT OBJECTIFS

Le participant sera capable :

- . de classer les types d'équipement
- . d'expliquer les éléments à considérer dans le processus de gestion de l'équipement
- . de calculer les frais de maintenance et les coûts d'amortissement.

Le terme équipement est utilisé pour désigner tout bien durable, meuble ou immeuble, qui sert à la réalisation des activités d'une organisation. L'équipement constitue l'un des principaux facteurs de production. La plupart des gestionnaires éprouvent des difficultés à acquérir le matériel approprié, et surtout à le garder longtemps. Ils ne savent pas le conserver en état de fonctionnement et le remplacer au moment opportun.

Voici quelques données susceptibles d'aider le gestionnaire d'une organisation à mieux gérer les équipements dont ils disposent. L'équipement peut se regrouper sous les catégories suivantes :

- . Equipement de production
- . Equipement de commercialisation
- . Equipement de loisirs
- . Mobilier et matériel de bureau
- . Installations et constructions
- . Matériel et outillage
- . Matériel et engin de transport

CHOIX DE L'EQUIPEMENT

Avant que les activités d'une organisation ne démarrent, il faut choisir l'équipement qui convienne à la réalisation des tâches. Pour mieux opérer son choix, le gestionnaire doit :

- . identifier les besoins réels de l'organisation en équipement;
- . vérifier si celui-ci cadre avec les objectifs et les activités à réaliser;
- . s'assurer de l'existence du service après vente;
- . s'assurer que le combustible et les pièces de rechange sont faciles à se procurer;
- . s'assurer de l'existence de compétences pour l'installation, l'utilisation et la maintenance de l'équipement au sein de l'organisation;
- . se demander, le cas échéant, si l'on peut procéder à la formation ou disposer des compétences nécessaires localement.

ACQUISITION DE L'EQUIPEMENT

Ce n'est pas tout de disposer du montant nécessaire à l'achat de l'équipement, il faut pouvoir se le procurer. Si le gestionnaire ne trouve pas l'équipement désiré sur place, il peut toujours s'adresser à l'étranger. Il existe dans chaque pays des organismes privés ou publics qui font l'importation des équipements et qui garantissent les droits des parties en présence. Avant d'entreprendre toute démarche, le gestionnaire doit choisir le fournisseur offrant les meilleures conditions de livraison, de qualité, de prix, de paiement et de service après vente.

- . la proximité des lieux de commercialisation pour les acheteurs;
- . l'accessibilité aux combustibles, à l'électricité, à l'eau, à l'évacuation des déchets;
- . l'accessibilité aux voies de communication

Disposition des locaux

Trois critères doivent être respectés dans la disposition des locaux :

- . les conditions maximales de sécurité et de confort pour les travailleurs;
- . l'aménagement de lieux de stockage sera prévu pour éviter la perte des produits;
- . l'assurance de pouvoir déplacer facilement les marchandises, au sein de l'organisation.

MODELE DE FICHE DE GESTION POUR L'EQUIPEMENT COMMUNAUTAIRE

Cette fiche permet de contrôler l'utilisation des équipements et de limiter la disparition de ces équipements.

MAINTENANCE ET REPARATION

L'équipement se dégrade rapidement. Le rôle de la maintenance est d'éviter le vieillissement prématuré du matériel et de permettre son utilisation prolongée.

Pour l'importation des équipements, le gestionnaire a tout intérêt à traiter avec une banque. Cette institution peut servir d'intermédiaire entre les parties contractantes (fournisseur et client) qui utilisent des monnaies différentes.

Le transporteur est l'un des partenaires essentiels lors de l'importation de l'équipement. Les transitaires et les commissionnaires sont nombreux dans nos pays. Il est recommandé de fixer son choix, sur celui qui a déjà fait ses preuves dans le domaine du transport et du dédouanement de matériel commandé et payé à l'étranger.

ASSURANCES

Il est recommandé d'assurer les bâtiments, les machines, les véhicules contre les risques tels que le vol, l'incendie, les inondations, etc. Des maisons spécialisées sont disponibles dans tous les pays pour rendre ce genre de service. Bien sûr, l'assurance coûte cher mais comparée à l'incendie d'un lieu de stockage de marchandises, il n'y a pas commune mesure.

INSTALLATION DE L'EQUIPEMENT

Choix de l'emplacement

Plusieurs facteurs doivent guider ce choix :

- . conditions favorables d'occupation des locaux;
- . l'accessibilité des locaux aux membres;
- . la proximité des lieux de stockage et d'emballage pour les producteurs;

Responsabilité dans la maintenance

L'expérience montre que la durée de l'équipement est fonction de son utilisation, d'où la nécessité de confier à quelqu'un la responsabilité de son entretien.

Mécanismes de contrôle

On utilise généralement une fiche qui énumère les opérations à effectuer et les dates de contrôles. Par exemple, le chauffeur du véhicule devra vérifier le niveau d'huile du moteur tous les 10 000 km.

Calcul du prix de maintenance

Ce sont des montants que l'organisation met de côté pour prévoir les pannes. La maintenance implique des dépenses. Il faut donc prévoir, dans le budget, des montants susceptibles de couvrir ces coûts.

REPLACEMENT ET AMORTISSEMENT

L'équipement, même s'il a été bien entretenu, a une durée de vie limitée. Il faut prendre des mesures en prévision de son remplacement. Afin de déterminer l'argent nécessaire pour remplacer un équipement, il faut faire le calcul des amortissements. Ce calcul est effectué par le service comptable.

Pour chaque exercice (période), lors de la détermination des résultats, il faut tenir compte des amortissements. Ils viennent en augmentation des charges de l'organisation. Ainsi, ces charges doivent figurer au compte d'exploitation et apparaître au bilan de l'organisation.

Le coût de l'amortissement pour une année est égale à :
Valeur d'achat de l'immobilisation

Nombre d'années d'utilisation prévues

Ces amortissements sont dits constants car, pour chaque année, on obtient le même montant.

Généralement, le nombre d'utilisation d'une immobilisation dépend de la fiscalité de chaque pays. Connaissant la durée d'utilisation, le taux d'amortissement est égal à :

100

durée d'utilisation (en pourcentage)

L'amortissement annuel est encore égal à :

Valeur d'achat X taux

100

Fiche d'amortissement de toutes les immobilisations.

NB. Ce document est mis à jour à la fin de chaque exercice. Le travail est effectué au moment de la détermination des résultats. Le tableau comporte une ligne par immobilisation.

Exemple :

En 1983, l'organisation achète un vélo à 10 000 francs. La durée prévue pour son utilisation est de 4 ans.

Amortissement annuel : 10 000 francs = 2 500 francs

4

Chaque année, le gestionnaire va comptabiliser 2 500 francs de charges pour couvrir les amortissements.

Matériel : Vélo

Valeur à l'achat : 10 000 francs

Date d'achat : 05/01/1983

Durée d'utilisation : 4 ans

Taux : $100/4 = 25\%$

.Fiche des amortissements du vélo

NB. Même si l'immobilisation est complètement amortie et qu'elle reste dans l'entreprise, elle doit figurer dans la comptabilité. Selon certains plans comptables, au lieu de donner la valeur 0, on donne la valeur 1 si ce matériel est encore utilisé.

Lorsque l'on considère le cas des véhicules, plusieurs tiennent compte de l'amortissement lorsqu'ils déterminent le coût de l'opération (coût/kilomètre). Ce coût est utilisé dans les demandes de financement de projet et permet de faire financer les frais de transport.

Le problème survient lorsque les frais accordés pour le transport ne servent qu'à payer l'essence et l'entretien. La partie qui devrait aller pour l'amortissement est déposée au compte de banque avec les restes de liquidités. Il arrive que ce montant ne soit pas inscrit au grand livre. On oublie à la fin de l'année de passer des écritures afin de retirer le montant du poste " compte de banque " pour l'inscrire au poste " amortissement ". Cette somme est identifiée comme bénéfice.

L'argent n'étant pas identifié clairement, il n'est pas mis en réserve et risque d'être dépensé à des fins autres que l'achat d'un véhicule. En Afrique, certaines organisations procèdent de la façon suivante : on utilise l'amortissement linéaire tel qu'il est expliqué.

131

Pour la question d'inflation, on dit qu'une voiture est amortie sur 4 ans. Après ce temps, on ne conserve pas le véhicule; on le vend. Les montants calculés pour l'amortissement additionnés au résultat de la vente équivalent au prix d'une nouvelle voiture. La vente d'un véhicule usagé est une bonne affaire en Afrique.

MANAGEMENT DES RESSOURCES FINANCIERES
ET DES APPROUVIEMENTS

PLAN

1. Notion de budget
2. Elaboration et exécution d'un budget
3. Nomenclature budgétaire
4. Comptabilité des matières
5. Traitement informatisé des salaires (l'une des principales missions de la Division des Finances).

1. NOTION DE BUDGET

Le budget est l'acte par lequel sont prévues et autorisées les dépenses et les recettes annuelles de l'Etat ou des autres services que les lois assujettissent aux mêmes règles.

L'acte d'autorisation n'est autre chose que la loi des finances qui fixe les dotations budgétaires.

"Le budget d'Etat prévoit et autorise en forme législative les dépenses et les recettes de l'Etat".

• Caractères et Principes Budgétaires :

a) Caractères : Sincérité et Clarté

Un budget doit être sincère puisqu'il comprend toutes les charges et ressources de l'Etat en équilibre réel ; ce qui veut dire que dans l'établissement d'un budget, les recettes ne doivent pas être surélevées, ni les dépenses sus-évaluées, d'où il doit faire ressortir les possibilités réelles et besoins réels également.

Un budget doit être clair. Le mystère et l'obscurantisme sur l'état des finances oblige le Gouvernement à ménager sans cesse l'imagination, et à mettre une partie de sa force là où il ne fallait pas.

Ces caractéristiques sont résumées par 4 principes :

- **Annualité** - le budget est prévu pour une année. Cette durée paraît plus raisonnable pour faire des prévisions réalistes et offre la possibilité d'en assurer le contrôle de l'exécution du budget, il est tout à fait indiqué, puisque le cycle annuel est traditionnellement retenu dans les activités des hommes.

- **Universalité** - l'intérêt de ce principe c'est donc de permettre à l'autorité législative et au Ministère des Finances de surveiller plus étroitement la gestion des finances publiques. On évite ainsi à un Service de pouvoir augmenter des crédits par des opérations de compensation.

- **Unité** - il doit être fait un document unique du fait même qu'il est annuel et qu'il constate l'intégralité des recettes et dépenses.

- **Spécialisation** - c'est l'intérêt de la répartition fonctionnelle des dépenses publiques : dépenses de matériel, de personnel, d'investissement, dépenses communales.

2. ELABORATION ET EXECUTION BUDGETAIRE

Elle commence par une lettre circulaire adressée par le Ministre des Finances à ses homologues dits Ministres dépensiers ; elle indique les formes et les délais dans lesquels les propositions de dépenses doivent être présentées après les principales phases des arbitrages ; le budget est adopté par le Conseil des Ministres et cesse d'être avant projet et devient projet qui sera soumis par une lettre introductive au Président de l'Assemblée Nationale par le Président du Gouvernement.

3. NOMENCLATURE BUDGETAIRE

La nomenclature budgétaire est la classification des dépenses et des services consommateurs de crédits ; la loi 86-102 AN RM définit l'actuelle nomenclature budgétaire. On distingue deux types de classification : Administrative et Economique

- Exemple :

- Economique :

Chapitre : 12-00-00 - dépenses de matériel.

Chapitre : 11-00-00 - dépenses de personnel.

Administrative :

72-2-711-000 D.N.E.F.

72-2-711-600 B.P.E.

72-2-792-000 D.A.F.

Les virements de crédit d'un chapitre à un autre ne sont possibles que suivant arrêté interministériel ;

4. COMPTABILITE MATIERE

Cette procédure permettra à l'Etat de maîtriser les dépenses de matériels ; elle consiste à mettre en place les structures d'enregistrement de sortie et d'entrée du matériel.

5. TRAITEMENT INFORMATISE DES SALAIRES

L'engagement des dépenses de personnel est manuel ; le mandatement se fait par saisie informatisée ; et centralisée au niveau du B.C.S dispose d'une fiche signalétique individuelle (F.S.I) Tout changement de renseignement doit être codifié sur cette F.S.I. d'abord pour saisie par le B.C.S.

LA GESTION FINANCIERE

INTRODUCTION

La gestion financière met en oeuvre les méthodes de manipulation, de prévision, de contrôle et de recherche des ressources financières d'une organisation.

Ses objectifs spécifiques sont les suivants :

- . Assurer au moindre coût le financement des investissements et plus généralement de l'ensemble des emplois.
- . Gérer la trésorerie, c'est à dire "maîtriser" les recettes et les dépenses de façon à assurer la solvabilité de l'organisation.

Etant donné la diversité technique du groupe, l'essentiel de cette session sera consacrée au budget.

Fonction " Finances "

Le but central de toute politique financière est "l'utilisation" raisonnable des fonds.

Mission

Assurer en permanence à l'entreprise les moyens monétaires qui lui sont indispensables, c'est à dire lui permettre d'avoir

- au moment voulu
- en quantité voulue
- au moindre coût

les fonds nécessaires à

- son équipement rationnel
- son exploitation courante

Activités

Elles sont liées, bien évidemment, à la mission de la fonction "Finances" et s'organisent autour de ses trois responsabilités

- satisfaction des besoins
- gestion des moyens mis en oeuvre (trésorier
- conservation des moyens disponibles (caissier)

Satisfaction des besoins

Elle se prépare en trois étapes

- définition des besoins : en distinguant besoins d'exploitation et besoins d'investissement qui s'expriment à travers les budgets correspondants (dépenses d'exploitation et dépenses d'investissement)
- détermination des ressources dont l'entreprise peut disposer telles qu'elles apparaissent suivant le budget des ventes et le tableau de financement des investissements :

- adéquation des ressources aux besoins (et non l'inverse) qui est visualisée par les documents suivants :

- . plan de financement (investissement)
- . budget de trésorerie (exploitation)
- . prévision de trésorerie (synthèse et programme de mise en oeuvre)

Gestion des moyens mis en oeuvre

La mise en oeuvre des moyens financiers permettant de satisfaire les besoins exprimés par les différents responsables est de la responsabilité du trésorier dans le cadre de la politique financière de l'entreprise dont il assure l'application.

Il doit justifier à tout instant l'utilisation des moyens financiers et l'état des disponibilités. Dans cette optique, il est plus particulièrement chargé du suivi des comptes (tenus par la comptabilité) et des négociations avec les tiers, quels qu'ils soient, en matière financière.

Conservation du patrimoine (moyens financiers disponibles)

Elle est à la responsabilité du caissier, détenteur des fonds et de tous autres moyens de paiement (chéquiers, effets de commerce, ...) qui doit justifier à tout instant de leur existence.

PARTIE I
ELABORATION DU BUDGET

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Le participant sera capable :

- de comprendre ce qu'est un budget et son rôle
- d'identifier les étapes de l'élaboration et l'exécution d'un budget.

A) DEFINITION D'UN BUDGET

Le budget est une prévision des recettes et des dépenses nécessaires à la réalisation des activités d'une organisation, et ce pour une période donnée le mois, le trimestre, l'année. On peut dire aussi que le budget est une prévision des moyens (recettes) dont compte disposer une organisation et de l'utilisation (les dépenses) de ces moyens. L'importance du budget dépend de la taille de l'organisation. Selon l'ampleur des activités de l'organisation, le budget peut rester très simple ou devenir plus complexe.

L'élaboration d'un budget permet à l'organisation de maîtriser l'utilisation de son argent. Une fois qu'elle a établi son budget, l'organisation connaît les limites à ne pas dépasser dans ses dépenses, compte tenu de ses ressources. De plus, elle peut évaluer les recettes minima nécessaires à la réalisation de ses activités. Quelque soit la nature de ses activités, une organisation doit absolument avoir un budget.

B) ELABORATION D'UN BUDGET

Le budget doit être fait en fonction des activités de l'organisation. L'organisation ne peut pas tout prévoir : il peut survenir des dépenses inattendues en cours de fonctionnement. Il est donc prudent d'y penser. Pour y faire face, l'organisation prévoit un montant équivalent à 10 du total des dépenses.

Au niveau des recettes, on retrouve le poste "subventions d'exploitation " ou "subventions d'équilibre". Ce sont les subventions que l'organisation a reçues pour faire face à ses dépenses courantes d'exploitation et équilibrer son budget.

1) les différentes étapes de l'élaboration d'un budget

Etape 1: Recenser et programmer les différentes activités de l'organisation

Il faut tenir compte des besoins et des objectifs

Etape 2 : Prévoir les dépenses et les recettes

Dépenses

- . dépenses d'investissement
- . dépenses de production
- . dépenses de fonctionnement

Recettes

- . vente de biens
- . vente de services
- . cotisation des membres
- . contribution locales

Etape 3 : Elaborer le budget

Ce travail consiste à présenter dans un tableau les différentes données recensées.

D'un côté, on inscrit les dépenses et de l'autre, les recettes. Ce tableau doit être équilibré en recettes et dépenses.

LA GESTION FINANCIERE

INTRODUCTION

La gestion financière met en oeuvre les méthodes de manipulation, de prévision, de contrôle et de recherche des ressources financières d'une organisation.

Ses objectifs spécifiques sont les suivants :

- . Assurer au moindre coût le financement des investissements et plus généralement de l'ensemble des emplois.
- . Gérer la trésorerie, c'est à dire "maîtriser" les recettes et les dépenses de façon à assurer la solvabilité de l'organisation.

Etant donné la diversité technique du groupe, l'essentiel de cette session sera consacrée au budget.

Fonction " Finances "

Le but central de toute politique financière est "l'utilisation" raisonnable des fonds.

Mission

Assurer en permanence à l'entreprise les moyens monétaires qui lui sont indispensables, c'est à dire lui permettre d'avoir

- au moment voulu
- en quantité voulue
- au moindre coût

les fonds nécessaires à

- son équipement rationnel
- son exploitation courante

Activités

Elles sont liées, bien évidemment, à la mission de la fonction "Finances" et s'organisent autour de ses trois responsabilités

- satisfaction des besoins
- gestion des moyens mis en oeuvre (trésorier
- conservation des moyens disponibles (caissier)

Satisfaction des besoins

Elle se prépare en trois étapes

- définition des besoins : en distinguant besoins d'exploitation et besoins d'investissement qui s'expriment à travers les budgets correspondants (dépenses d'exploitation et dépenses d'investissement)
- détermination des ressources dont l'entreprise peut disposer telles qu'elles apparaissent suivant le budget des ventes et le tableau de financement des investissements :

- adéquation des ressources aux besoins (et non l'inverse) qui est visualisée par les documents suivants :

- . plan de financement (investissement)
- . budget de trésorerie (exploitation)
- . prévision de trésorerie (synthèse et programme de mise en oeuvre)

Gestion des moyens mis en oeuvre

La mise en oeuvre des moyens financiers permettant de satisfaire les besoins exprimés par les différents responsables est de la responsabilité du trésorier dans le cadre de la politique financière de l'entreprise dont il assure l'application.

Il doit justifier à tout instant l'utilisation des moyens financiers et l'état des disponibilités. Dans cette optique, il est plus particulièrement chargé du suivi des comptes (tenus par la comptabilité) et des négociations avec les tiers, quels qu'ils soient, en matière financière.

Conservation du patrimoine (moyens financiers disponibles)

Elle est à la responsabilité du caissier, détenteur des fonds et de tous autres moyens de paiement (chèquiers, effets de commerce, ...) qui doit justifier à tout instant de leur existence.

PARTIE I
ELABORATION DU BUDGET

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

Le participant sera capable :

- de comprendre ce qu'est un budget et son rôle
- d'identifier les étapes de l'élaboration et l'exécution d'un budget.

A) DEFINITION D'UN BUDGET

Le budget est une prévision des recettes et des dépenses nécessaires à la réalisation des activités d'une organisation, et ce pour une période donnée le mois, le trimestre, l'année. On peut dire aussi que le budget est une prévision des moyens (recettes) dont compte disposer une organisation et de l'utilisation (les dépenses) de ces moyens. L'importance du budget dépend de la taille de l'organisation. Selon l'ampleur des activités de l'organisation, le budget peut rester très simple ou devenir plus complexe.

L'élaboration d'un budget permet à l'organisation de maîtriser l'utilisation de son argent. Une fois qu'elle a établi son budget, l'organisation connaît les limites à ne pas dépasser dans ses dépenses, compte tenu de ses ressources. De plus, elle peut évaluer les recettes minima nécessaires à la réalisation de ses activités. Quelque soit la nature de ses activités, une organisation doit absolument avoir un budget.

D) ELABORATION D'UN BUDGET

Le budget doit être fait en fonction des activités de l'organisation. L'organisation ne peut pas tout prévoir : il peut survenir des dépenses inattendues en cours de fonctionnement. Il est donc prudent d'y penser. Pour y faire face, l'organisation prévoit un montant équivalent à 10 du total des dépenses.

Au niveau des recettes, on retrouve le poste "subventions d'exploitation " ou "subventions d'équilibre". Ce sont les subventions que l'organisation a reçues pour faire face à ses dépenses courantes d'exploitation et équilibrer son budget.

1) les différentes étapes de l'élaboration d'un budget

Etape 1: Recenser et programmer les différentes activités de l'organisation

Il faut tenir compte des besoins et des objectifs

Etape 2 : Prévoir les dépenses et les recettes

Dépenses	Recettes
. dépenses d'investissement	. vente de biens
. dépenses de production	. vente de services
. dépenses de fonctionnement	. cotisation des membres
	. contribution locales

Etape 3 : Elaborer le budget

Ce travail consiste à présenter dans un tableau les différentes données recensées.

D'un côté, on inscrit les dépenses et de l'autre, les recettes. Ce tableau doit être équilibré en recettes et dépenses.

165

DIRECTION GENERALE
DES MARCHES PUBLICS

SUPPORT PEDAGOGIQUE POUR L'ETUDE
DE LA CIRCULAIRE N°005 SUR LE CONTROLE
DES PROCEDURES DE PASSATION DES MARCHES PUBLICS
DE L'ETAT ET DES COLLECTIVITES DECENTRALISEES
ET LEURS CIRCUITS D'APPROBATION

Ce document a pour but essentiel de faciliter l'étude et la compréhension de la circulaire n°005/MB/CAB/DGMP du 8 mai 1992 sur le contrôle des procédures de passation des marchés publics de l'Etat et des collectivités décentralisées, et leurs circuits d'approbation.

La connaissance approfondie de ce texte réglementaire (d'application du nouveau code malien des marchés publics ayant fait l'objet du Décret n°92-059/P-CTSP du 14 février 1992) est essentielle pour les cadres des directions administratives et financières et pour ceux ayant sous leur responsabilité des projets d'investissement.

A cet égard, le présent document s'inscrit dans le cadre des ateliers de formation prévus par la Direction Générale des Marchés Publics, et il en constitue un support pédagogique.

Le contenu de ce document vise tout d'abord à présenter, de façon synthétique, cette circulaire, en distinguant ses différentes parties. Ensuite, les principales dispositions de ce texte réglementaire sont analysées rubrique par rubrique.

1. PRESENTATION SYNTHETIQUE DES QUATRE PARTIES
COMPOSANT LA CIRCULAIRE N°005 :

1.1. Première partie : contrôle de la passation des
marchés publics :

En application du Titre V du code des marchés publics (articles 103 à 109), ce contrôle est effectué par la Direction Générale des Marchés Publics; il s'entend avant la rédaction du contrat de marché, aux niveaux de:

- l'élaboration des cahiers des charges devant composer tout dossier de consultation et de la publication de l'avis d'adjudication ou d'appel d'offres,
- du dépouillement des offres,
- de l'autorisation préalable, en cas d'entente directe,
- de l'attribution du marché.

1.2. Deuxième partie : présentation des marchés publics:

Ceci concerne les pièces qui doivent être obligatoirement jointes (par vos soins) au contrat de marché avant son introduction dans les circuits d'approbation.

1.3. Troisième partie : circuits d'approbation des marchés publics :

Nous verrons que, pour que les circuits d'approbation des marchés publics puissent avoir tout leur effet, il est absolument indispensable, en particulier, que :

- la préparation des marchés publics soit faite dans les meilleurs délais possibles par l'autorité contractante (c'est-à-dire par vous),
- les délais s'écoulant entre l'acceptation du marché par le fournisseur et son envoi, par l'autorité contractante (c'est-à-dire par vous), à la Direction Générale des Marchés Publics, pour entrer dans les circuits d'approbation, soient réduits au strict minimum.

1.4. Quatrième partie : notification du marché approuvé au titulaire :

Dans cette dernière partie, la circulaire décrit la procédure de notification dont la mise en oeuvre relève de l'autorité contractante (c'est-à-dire de vous).

2. ANALYSE DÉTAILLÉE DES PRINCIPALES RUBRIQUES DE LA CIRCULAIRE N°005 :

2.1. Première partie : contrôle des procédures de passation des marchés publics :

* Ce contrôle est assuré par la Direction Générale des Marchés Publics relevant de la tutelle du Ministère chargé du Budget. La principale mission de cette direction est d'assister les DAF et les responsables de projets d'investissement dans la passation de leurs marchés. Vous devez donc considérer la DGMP comme votre

conseiller permanent à tous les niveaux des procédures de marchés.

* En application des stipulations du chapitre 3 du Titre II du code des marchés publics (articles 24 à 56), les marchés publics peuvent être passés, soit sur adjudication ou appel d'offres, soit, exceptionnellement, par entente directe.

2.1.1. Votre rôle, en cas d'adjudication ou d'appel d'offres, est le suivant :

- vous devez, en tout premier lieu, vous assurer de l'existence réelle des crédits nécessaires à la prise en charge de la dépense que vous envisagez (disposition spéciale pour les dépenses imputables sur les charges communes : page 2 de la circulaire);

- vous adressez, ensuite, 2 exemplaires du dossier de consultation à la DGMP qui dispose d'un délai maximum de 15 jours ouvrables pour donner un avis (passé ce délai, le dossier est considéré comme approuvé par elle, en application de l'article 104 du code des marchés publics);

- une fois obtenu l'avis favorable de la DGMP, vous pouvez publier votre avis d'adjudication ou d'appel d'offres dans tout support approprié, en cas de consultation ouverte;

- vous devez savoir que :

* pour les consultations au niveau national : le délai de réception des soumissions et offres ne peut être supérieur à 30 jours ouvrables,

* pour les consultations au niveau international : ce délai est porté à 45 jours ouvrables,

* le choix de l'adjudicataire ou de l'attributaire ne doit pas prendre plus de 15 jours à partir de la date d'ouverture des plis (délai pouvant être porté à 1 mois pour les grands marchés de l'Etat);

- en application de l'article 105 du code des marchés publics, dans les 8 jours ouvrables suivant la décision d'adjudication ou d'attribution du marché, vous devez adresser à la DGMP, pour approbation et recommandations éventuelles, les conclusions de la commission de dépouillement;

- vous devez, ensuite, préparer le projet de contrat de marché et l'introduire dans les circuits d'approbation, dans un délai de 15 jours ouvrables à partir :

* pour les marchés visés à l'article 106 du code des marchés publics, de l'approbation par la DGMP de la décision de la commission de dépouillement,

* pour les marchés visés à l'article 107 du code, de l'approbation du choix du candidat par le Ministre de tutelle de la DGMP,

* pour les marchés visés à l'article 108 du code, de l'approbation par le Conseil des Ministres de l'attribution du marché.

2.1.2. Ce que vous devez faire en cas d'utilisation de la procédure exceptionnelle du marché par entente directe :

Dans tous les cas visés aux articles 54 et 55 du code où il est possible de passer un marché par entente directe, vous devez adresser une demande (dûment motivée) d'autorisation préalable à la DGMP, laquelle dispose de 15 jours ouvrables suivant réception de la requête pour se prononcer.

2.2. Deuxième partie : présentation des marchés publics:

2.2.1. Une fois le choix de l'adjudicataire ou de l'attributaire d'un marché (sur appel à la concurrence) approuvé par les autorités précitées, ou l'autorisation pour le gré à gré accordée par la DGMP, vous devez préparer le marché correspondant, en accord avec le titulaire concerné, sauf pour les marchés relatifs à des travaux et qui doivent être mis au point par le Ministère chargé de la Construction (comme les dossiers d'appel d'offres, d'ailleurs, plus en amont des procédures).

2.2.2. Une fois le marché élaboré et accepté par les parties contractantes, vous préparez, dans les conditions décrites pages 5, 6 et 7 de la circulaire, le dossier de marché qui sera introduit dans les circuits d'approbation.

2.3. Troisième partie : circuits d'approbation des marchés publics :

2.3.1. Dans un premier temps :

- vous devez adresser à la DGMP deux exemplaires non signés du projet de contrat de marché pour vérification de conformité aux normes réglementaires;

- sachez que la DGMP a un délai de huit jours ouvrables pour vous retourner un exemplaire du projet de contrat, soit avec avis favorable, soit avec des recommandations d'aménagement de son contenu.

2.3.2 . Dans un deuxième temps :

- en cas d'avis favorable de la DGMP ou après modifications apportées au projet de contrat, vous devez transmettre, cette fois-ci, le dossier complet du marché (dont la composition est définie dans la deuxième partie de la circulaire) toujours à la DGMP pour avis technique;

- en cas d'avis favorable sur le dossier de marché, la DGMP :

* concernant les marchés visés à l'article 106 du code, les approuve par délégation du Ministre chargé du Budget,

* concernant les marchés visés à l'article 107 du code, les présente à l'approbation du Ministre chargé du Budget,

* concernant les marchés visés à l'article 108 du code, transmet les dossiers de marché, avec avis favorable, au Cabinet du Ministre chargé du Budget pour approbation en Conseil des Ministres.

2.4. Quatrième partie : notification du marché approuvé au titulaire :

Après approbation du marché par l'autorité compétente, notification doit en être faite au titulaire par vos soins.

Le marché prend effet à sa date de notification.

La procédure que vous devez suivre est détaillée pages 9 et 10 de la circulaire.

GUIDE D'ENTRETIEN (VOIR ANNEXE)

SOURCE DE FINANCEMENT

La maintenance et une partie des réparations peuvent être financées par un fonds d'entretien alimenté par:

- la coopérative des élèves,
- la participation des APE;
- le remboursement des dommages au cas où l'auteur du préjudice est connu;
- la location des infrastructures, les dons.

Quand aux réparations, elles doivent être planifiées et prises en charge par le budget de l'Etat.

RESPONSABILITES :

Il est nécessaire de confier à quelqu'un la responsabilité de bonne tenue des infrastructures. Elle peut être hiérarchisée et personnalisée aux différents niveaux.

Il convient toutefois de décentraliser au maximum et, si possible, que l'exécutant soit aussi l'ordonnateur des dépenses à engager.

A mon avis, ce rôle peut être dévolu au surveillant général. Son domaine d'intervention peut être limité à l'établissement d'un état des lieux et à l'exécution de l'entretien préventif. Il s'appuiera au maximum sur les élèves et usura autant que faire se peut de la sensibilisation.

Toute mesure faisant appel à une intervention extérieure extra-scolaire relevera du directeur de l'établissement.

STRATEGIES

Sauf pour les incidents présentant un danger immédiat pour la sécurité des utilisateurs (courts-circuits électriques, effondrement de plafond, portes qui ne se ferment), les réparations et certains travaux d'entretien (peinture) doivent être reportés à la période des vacances.

Avant la rentrée, faire le tour des bâtiments, des terrains et visiter les locaux.

Vérifier que toutes les réparations programmées ont été exécutées conformément aux spécifications sur une liste préétablie.

Etablir un programme de nettoyage régulier de tout le domaine.

Faire l'inventaire du mobilier et du matériel didactique

Avoir un cahier de réparations dans lequel le responsable peut inscrire les besoins.

Eviter la prolifération de graphité sur les murs et le mobilier en insistant pour leur effacement immédiat.

Avoir une liste de personnes à consulter pour la fourniture des prestations.

Faire appel si nécessaire à des compétences techniques consultatives telles que le BPE, les DRUC, etc...

LA COMMUNICATION

QU'EST-CE QUE L'INFORMATION ?

C'est un renseignement ou un évènement qu'on porte à la connaissance d'une personne ou d'un groupe, sans que l'on ne tienne compte de sa réaction à ce renseignement ou à cet évènement.

a) Quels sont les différents sens de la circulation de l'information ?

- L'information montante. Ex: le collaborateur informe-t-il son responsable?
- L'information descendante. Ex: le responsable informe-t-il son collaborateur ?
- L'information latérale. Ex: le chef d'atelier informe-t-il le chef de l'entretien et inversement ?

b) Quels sont les différentes "natures" d'information ?

- L'information instrumentale, opératoire.
Ex: pour effectuer son travail, on a besoin d'être informé des "outils" à utiliser.
- L'information organique, motivante.
Ex: pour mieux comprendre le travail que l'on fait, il est nécessaire de savoir à quoi sert ce travail.
- L'information générale.
Ex: pour mieux comprendre l'entreprise où l'on travaille, il est utile de connaître sa place évolutive sur le marché.

QU'EST-CE QUE LA COMMUNICATION ?

Communiquer, c'est " entrer en relation " avec... La communication est une inter-relation entre deux personnes, deux groupes. La communication se caractérise par:

1. La bilatéralité

A<----->B

Emetteur

Récepteur

Il n'y a pas seulement information de A vers B, mais dialogue avec B pour A, et avec A pour B.

2. La réciprocité

Communiquer n'est pas seulement informer, c'est aussi écouter.

3. L'échange :

Communiquer, c'est échanger des informations, des idées, des opinions, des points de vue, des sentiments, des préoccupations. Communiquer, c'est dialoguer et confronter.

4. La compréhension réciproque :

L'émetteur doit s'assurer de la manière dont le message est compris par le récepteur. Communiquer, c'est rendre commun la compréhension du message.

QUELS SONT LES CONDITIONS DE L'EFFICACITE DE LA
COMMUNICATION?

Le modèle cybernétique aide à distinguer les quatre éléments fonctionnels de toute communication:

- L'émetteur : celui qui parle (qualité de l'élocution)
- Le code : le langage (choix du vocabulaire)
- Le canal : le moyen de transmission du message (le ton de la voix)
- Le récepteur: celui qui écoute (l'interprétation du message).

QUELLES SONT LES ATTITUDES POSSIBLES DEVANT LA
COMMUNICATION ?

- Attitude négative :
 - Faut-il lever la barrière du dialogue et du secret ?
 - Le temps en vaut-il la peine ?
 - Discuter, est-ce rentable ?
 - Comment mesurer, dans l'immédiat, les résultats de la communication ?
 - N'est-ce pas perdre un peu de pouvoir que d'informer ?
 - Vont-ils vraiment comprendre ?
 - La contestation ne va-t-elle pas naître de la communication?
- Attitude positive :

- N'est-ce pas l'investissement fructueux à long terme ?
- Le besoin de savoir n'est-il pas primordial ?

- Le besoin de s'exprimer n'est-il pas indispensable ?
- N'est-ce pas donner un sens à l'activité de chacun ?
- Comment comprendre sa place, dans l'entreprise, s'intégrer à une action commune, si on reste isolé dans son coin ?

QUELS SONT LES BUTS DE LA COMMUNICATION ?

- Faire correspondre les valeurs et les buts individuels dans le travail avec ceux de l'entreprise.
- Faire converger les efforts de chacun dans la direction, la meilleure pour l'entreprise et les hommes.
- Eviter les pertes d'énergie individuelle afin de la mobiliser tout entière vers l'efficacité personnelle et collective.

QU'EST-CE QU'UNE RUMEUR ?

POURQUOI DES RUMEURS ?

S'il n'y a ni information, ni communication, les rumeurs naissent. En effet, de cette double frustration (pas le pouvoir de savoir, pas le pouvoir de s'exprimer) naît la rumeur. L'information est un besoin (besoin de savoir qui se rattache au besoin de sécurité). C'est la réduction de l'incertitude. C'est le besoin de maîtriser l'anxiété

concernant l'avenir.

Ex : perspectives de l'entreprise ?

Les changements qui doivent intervenir avec les conséquences individuelles :

- sécurité de l'emploi
- possibilités de carrière

Quand il y a absence d'information, cela n'est ni gratuit, ni inconscient, pense le personnel de la direction. Le besoin d'information, c'est un besoin d'explication suffisamment impérieux pour se satisfaire, à défaut d'information, de rumeurs: pseudo-savoir pour combler illusoirement l'angoisse de ne pas savoir.

La rumeur correspond aussi à la frustration du besoin d'expression. "Parler est un besoin". Etre entendu - Prendre la parole - Sortir de l'anonymat. La communication doit respecter un équilibre entre l'information descendante et l'information montante. Sinon, le besoin et la satisfaction de pouvoir s'exprimer prend le pas sur le souci de la vérité.

La rumeur associe l'homme à une chaîne de transmission, satisfait le besoin de reconnaissance individuel et collectif. Elle mobilise le groupe, y crée une solidarité négative; elle lui restitue son identité par l'opposition à la direction, aux autres services qui font l'objet de la rumeur. La rumeur correspond au

besoin d'être, de se sentir exister en tant qu'individu; de percevoir son identité par rapport aux autres.

L'homme de la communication a d'avantage à créer de lieux et d'occasions de dialogue, que de moyens d'information dans le Journal de l'entreprise... Aussi faudrait-il éduquer ceux qui parlent, à écouter ... "Ecouter est un art"

Réunion : permettre, susciter la libre expression du groupe. Plus on est muet en réunion, plus on parle après. Voilà pour les attitudes devant la communication. Mais il y a d'autres barrages, même pour celui qui veut informer et écouter. Ex: la différence des cadres de référence de chacun.

La communication est parfaite quand le message émis par l'un, est reçu par l'autre avec la signification exacte qu'a voulu lui donner le premier? Mais cela est un mythe: il subsiste toujours un écart entre émission et réception. Pourquoi ?

- celui qui parle
- celui qui écoute

ont chacun leur cadre de référence

Cadre de référence contexte personnel

- des connaissances: le connu
- des valeurs: le voulu et le senti
- de l'expérience: le vécu

auxquelles on se réfère.

C'est l'arrière-plan permanent qui confère un sens à toutes nos perceptions. C'est notre point de vue qui préside à notre communication avec le monde.

ELEMENTS DU CADRE DE REFERENCE :

- Les connaissances, le savoir, le niveau d'information
- Les valeurs (ce que l'on considère comme "bien")

- Les motivations et les opinions
- L'âge et l'expérience
- Les responsabilités et préoccupations personnelles, les centres d'intérêt dans le travail.

Un même terme prend une signification différente pour chacun, en fonction de son cadre de référence. Seul le rapprochement, la recherche d'une communauté des cadres de référence permet à chacun de ressentir l'entreprise comme une même unité organique dont il est membre solidaire.

"S'exprimer, libre; écoute, apaise déjà".

La délégation peut être considérée comme la dépossession de ses pouvoirs personnels, par le délégant. Le cadre de référence peut être une prison, car il est implicite: nous n'avons pas conscience que nous réagissons sans cesse en fonction de ce cadre de référence, arrière-plan personnel et particulier. Deux cadres de référence, c'est le choc de deux expériences, c'est la négation de la communication. Comment remédier à ces dialogues de sourds, aux conflits, aux malentendus ?

L'empathie va y aider: c'est se mettre à la place de l'autre, moralement, affectivement. C'est essayer d'adopter réciproquement

le cadre de référence de l'autre, de voir les choses de son point de vue, en fonction de ses motivations, ses opinions, son âge, son expérience, ses préoccupations.

L'identification à autrui est le fondement de la communication.

L'empathie est un effort réciproque de l'autre:

- l'émetteur pour organiser sa communication afin d'être compris
- le récepteur pour comprendre ce que son interlocuteur a voulu dire.

Autres obstacles à la communication :

- le filtrage
- l'interprétation.

LE FILTRAGE :

- . Il est lié aux centres d'intérêt:

Chacun ne considère les informations, les faits, les aspects d'une situation qu'en fonction de ses motivations, préoccupations et responsabilités, ses centres d'intérêt. Ex: "je ne veux pas le savoir".

- . Il est liée aux opinions:

Nos opinions orientent notre perception d'une situation, en appliquant notre attention sur certains détails de cette situation, non sur son ensemble: attention sélective. Nous ne retenons que les informations qui renforcent et confirment nos opinions: lisons-nous souvent les journaux qui développent des opinions contraires aux nôtres?

L'INTERPRETATION :

Interpréter, c'est attribuer une signification personnelle à nos perceptions. Nous ne sommes pas neutres devant le réel: nous sommes prédéterminés, prédisposés, prévenus par nos opinions et nos motivations.

L'interprétation peut avoir pour synonyme: déformation. Puisque nos opinions (interprétations) sont filles de nos motivations, ce sont nos motivations qui constituent le facteur principal de l'interprétation. On recherche constamment ce qui peut être une confirmation de son opinion. A partir d'une certaine intensité, les motivations des individus (désirs ou craintes) peuvent déformer complètement leur perception du réel pour aboutir à une représentation, une interprétation qui ne correspond en rien à la situation de fait. "La raison se met constamment au service des passions; l'opinion la plus affective trouve toujours des justifications et des arguments intellectuels." Chacun, par rapport à ses motivations, les projette dans son interprétation des faits.

LES OPINIONS :

Deux besoins nous poussent spontanément à organiser nos opinions en un système, c'est-à dire, une organisation ayant sa cohérence et sa rationalité interne:

- besoins de sécurité d'où besoin de savoir pour éviter l'angoisse de ne pas comprendre,

- besoins d'identité: nous nous reconnaissons dans nos opinions et elles définissent notre identité devant autrui. On ne défend pas ses idées, on défend soi-même. C'est sa propre identité qui est mise en cause, attaquée, contestée au travers des opinions d'autrui (cf: aliénation).

Le système des opinions prédétermine les significations que nous attribuons au réel. Son organisation repose sur un besoin de cohérence, d'harmonie interne entre nos opinions. Si une information ou un fait, est contraire au système des opinions, il y a deux cas:

- on change d'opinion, pour qu'elle s'accorde avec le fait nouveau d modification d'ensemble du système;
- on change le fait: on le refuse, le déforme, l'interprète pour qu'il s'adapte à notre système, afin d'éviter la dissonance. On met en doute le fait. On le

conforme à nos opinions, au lieu de conformer nos opinions aux faits.

L'interprétation permet d'éviter la dissonance cognitive, tension intérieure, qui suscite en nous le désaccord entre une information nouvelle et notre "système d'opinions". L'interprétation est d'autant plus fréquente que l'information est floue. Le travail doit toujours avoir une signification calaire par rapport aux objectifs collectifs. Sinon, il y a interprétation et malentendu, "mal compris". Il y a écart, contradiction même, entre le sens attribué et le sens réel. information n'est pas efficace en elle-même.

Son passage est subordonné, pour "passer les obstacles" que représentent le filtrage et l'interprétation à la redondance et le feed-back; le feed-back est l'information en retour du récepteur vers l'émetteur.

LA REDONDANCE: EFFORT DE L'EMETTEUR :

C'est la répétition de l'information sous des mots ou des angles différents, afin d'éviter filtrage, interprétation ou saturation du récepteur. C'est l'inverse de la concision: maximum de mots pour minimum de sens, pour faire comprendre, admettre, adhérer. Soyez brefs, concis": c'est la méconnaissance des conditions de la communication,

LE FEEDBACK :

Il a pour but de supprimer l'ignorance dans laquelle est l'émetteur de la réception du message par le récepteur. Ainsi, l'émetteur pourra ajuster sa communication en conséquence. Le feed-back permet la communication: il y retour.

Ajuster: modifier le contenu, la forme, la transmission.

Ex: - vocabulaire mieux adapté à l'autre
- ton de la voix.

Le feed-back est : . soit non verbal: gestes, mimiques,
attitudes
. soit verbal: spontané, sollicité

Le feed-back entraîne la reformulation.

Ex: . refaire le télégramme pour l'employé des postes
. réexprimer en d'autres termes ce que vient de dire l'autre.

Le feed-back, c'est le contrôle de la compréhension, mais non de l'acceptation du message. La concision, mal perçue, coûte plus cher que le temps passé à s'assurer que l'on a bien compris, grâce à la redondance, feed-back et reformulation.

Le feed-back est:

- une augmentation de sécurité pour l'émetteur
- plus de certitude d'être compris par l'émetteur
- être informé et bien comprendre, pour le récepteur.

Le feed-back provoque:

- plus de confiance entre l'émetteur et le récepteur
- plus de communication ultérieure.
- plus de motivations sollicitées.

LA DIFFICULTE DU DIALOGUE :

Dominer, c'est imposer son point de vue. Animer, c'est faire partager son point de vue, c'est-à dire convaincre et persuader. Imposer démotive: on ne pense plus qu'à se défendre. Quand il n'y a qu'une façade de discussion, se manifeste, alors, un sentiment d'amertume et de déception d'avoir à plier.

Quand on est impliqué affectivement dans une situation, le trouble affectif oriente et fausse la compréhension du réel. On ne peut plus "entendre" l'autre, ni évoluer. On n'intègre plus la nouveauté. On reste buté sur ses positions.

LA COMMUNICATION ET LES ROLES :

Qu'est-ce qu'un "rôle" ?

C'est un modèle organisé des conduites, lié à la position dans la hiérarchie.

C'est l'ensemble des attitudes que nous pensons que les autres attendent de nous. Le "rôle" existe par rapport à autrui.

Il détermine "a priori" l'attitude et les réactions. On peut changer de rôle selon que l'on soit devant un supérieur ou un collaborateur: l'environnement hiérarchique est une prison psychologique; un sentiment d'aliénation naît de la position hiérarchique; on ne peut plus s'exprimer en liberté. Le supérieur hiérarchique est le meneur du jeu. Ainsi, pour passer d'une situation formelle à une situation informelle, il peut y avoir désir de communiquer ou de manipuler.

LA COMMUNICATION DESCENDANTE :

195

Pourquoi y a-t-il rétention d'information ?

- . pour entretenir le mystère qui conserve prestige et autorité
- . pour conserver seul l'information qui, en soi, est un pouvoir
- . le chef est seul juge de ce qu'il doit transmettre ou pas; il consent ou non: c'est l'expression de sa volonté de puissance.

QUE FAUT-IL COMMUNIQUER ?

La communication est un moyen de coordination et de motivation dans le travail.

- L'information opérationnelle, nécessaire à l'accomplissement du travail (mission à remplir, pouvoirs de décision, limite précise des responsabilités).

- L'information de motivation, rattache le travail individuel à l'ensemble de l'entreprise: elle permet au salarié de participer à la vie de l'entreprise. En effet, la participation, c'est d'abord la participation à l'information avec le pouvoir de communiquer, donc de donner son point de vue. Alors, naît le sentiment d'appartenance à une communauté, c'est-à-dire l'intégration individuelle à l'équipe.

Ex: pouvez-vous situer votre travail au sein de l'ensemble de l'entreprise, décrire la politique de celle-ci, les buts, les résultats qu'elle cherche à atteindre .

COMBIEN FAUT-IL COMMUNIQUER ?

Fournir le plus d'information possible n'accroît pas le moral et l'intégration en proportion, car la capacité d'assimilation est limitée. S'il y a saturation, il y a rejet. S'il y a insuffisance d'informations, il y a frustration.

- il ne faut donc dire que l'essentiel, mais tout l'essentiel, par rapport à la position de l'autre.
- il faut organiser l'assimilation des informations, c'est à dire les adapter au cadre de référence et au langage des destinataires. Pas de formalisme, pas de langage abstrait, ni de technique incompréhensible.

LA COMMUNICATION LATÉRALE :

- Il faut être attentif à décroiser les gens de leur propre service, comme entre services.

- Il ne faut pas imposer aux gens de communiquer par chef interposé.
- Chaque service représente un groupe d'appartenance et un groupe de référence.
- Il faut élargir le cadre de référence individuel (ou de chaque service) par une communication latérale permanente

LA GESTION DE L'INFORMATION DANS LES ORGANISATIONS

INTRODUCTION

Les concepts et la pratique de l'intégration de l'information s'installent graduellement dans les organisations. L'idée maîtresse consiste à considérer l'information acquise et maintenue par une organisation comme une ressource importante comparable aux autres ressources qui doivent être gérées, dont le personnel, les finances, les matériaux bruts...

En effet, les organisations contemporaines produisent, consomment et distribuent de plus en plus d'informations. Il importe donc que l'information soit considérée comme une ressource majeure et essentielle au management d'une organisation car elle influence directement sur la prise de décision des managers, tout comme sur la performance administrative de l'ensemble de l'organisation.

Une information est la signification que vous attribuez aux données. Selon J.L. Lemoigne (1978) : "L'information est un objet formaté artificiellement créé par l'être humain afin de représentation d'un type d'événement perceptible et identifiable par lui dans le monde réel".

Toute organisation quel qu'en soit la taille, possède un ou même plusieurs systèmes d'information susceptibles de fournir des informations à différentes personnes. Les systèmes ont pour objet de recueillir, au cours des opérations de l'organisation des données qui seront stockées, accumulées et transformées en informations qui seront à leur tour, distribuées et enfin utilisées à l'intérieur de l'organisation à la préparation des rapports d'information afin de répondre à des besoins variés. Ces dispositifs que l'on appelle systèmes d'informations sont des dispositifs plus ou moins intégrés et plus ou moins automatisés.

I. LES NIVEAUX DE SYSTEME D'INFORMATION

En réalité, on peut distinguer plusieurs niveaux de système d'information dont les quatre suivantes :

- Les systèmes dits opérationnels, soit ceux qui permettent au personnel d'exécution de recevoir des instructions et de transmettre, en retour, l'information relative à

l'exécution des opérations dont il a la responsabilité. De façon courante, le cycle de ces systèmes s'accomplit sur une base quotidienne, mais il peut à l'occasion être hebdomadaire. Il s'agit des opérations élémentaires.

- Les systèmes dits de contrôle opérationnel, soit ceux qui permettent au personnel chargé de l'encadrement direct et au personnel d'exécution de remplir dans les mêmes conditions leurs propres fonctions. La portée et le cycle de ces systèmes sont généralement hebdomadaires, mais ils peuvent s'étendre jusqu'aux plans mensuels. Les données et les informations traitées par ces systèmes sont relatives aux plans mensuels ainsi qu'à l'ordonnancement et au suivi des opérations.
- Les systèmes dits de direction, soit ceux qui permettent aux différents niveaux de direction intermédiaires ou supérieur d'exercer leurs responsabilités. Ces systèmes peuvent avoir une portée variant du mois à l'année, selon le niveau qu'ils desservent. Ils concernent en particulier le suivi des plans et budgets des niveaux inférieurs.
- Les systèmes dits de planification stratégique, soit ceux qui permettent aux hautes directions d'évaluer la situation de l'organisation et de prendre des décisions d'ordre stratégique. La portée de ces systèmes dépasse le plus souvent l'année, sans excéder toutefois un horizon de cinq ans.

L'information qui est ainsi reçue, recueillie, traitée, utilisée ou transmise par ces différents niveaux de système constitue pour chacun d'eux une ressource indispensable à leur fonctionnement individuel et à leur coopération. C'est ainsi que les systèmes des niveaux inférieurs reçoivent leur commandes (informations) de ceux des niveaux immédiatement supérieurs. En sens inverse, ceux des niveaux supérieurs attendent les comptes-rendus (information encore) de ceux des niveaux subordonnés. Il en résulte de cette complémentarité que

toute déficience de l'un des systèmes, à un niveau ou à un autre, entraîne des problèmes affectant inévitablement les processus de décisions de façon plus ou moins grave.

En réalité souvent les gestionnaires reçoivent dix fois plus d'informations qu'ils ne peuvent en utiliser et manque toujours des informations nécessaires pour prendre des décisions. Donc, le problème ne réside pas dans l'insuffisance d'informations, mais dans le fait que trop d'entre elles ne répondent pas aux besoins. Souvent la question se pose : "Pourquoi ne pas donner toute l'information possible et laisser le choix au gestionnaire ?". Pour répondre à cela, il faut noter que l'information coûte cher, qu'il faut du temps pour la diffuser et qu'elle peut obscurcir les faits réels si elle est trop abondante. D'où la notion de système d'information pour le management (ou pour la gestion). Il s'agit donc d'élaborer un système pour que les informations qui montent aux niveaux supérieurs soient en réalité des extraits des informations requises aux niveaux inférieurs. Les informations montent de façon à permettre au gestionnaire d'utiliser les éléments les plus importants des niveaux inférieurs sans perdre les informations supplémentaires qui peuvent rester à leur point de collecte jusqu'à ce que leur utilité soit établie.

Quelle est la situation au niveau du Ministère : (considérons uniquement le volet des informations statistiques que nous connaissons plus ou moins bien).

Avant 1990, existait la Direction Nationale de la Planification et de l'Équipement scolaire qui avait pour vocation de recueillir des statistiques au sein du Ministère de l'Éducation Nationale. D'un autre côté, chaque Direction nationale a toujours élaboré ses propres statistiques, la constitution de l'annuaire du MEN par la DNPES étant l'occasion d'une vérification des chiffres à recueillir. Même à ce niveau, le problème se posait de savoir qui détenait les meilleurs statistiques...

Après la suppression de la DNPEES, la DAF a hérité d'une partie de ses attributions notamment le volet STATISTIQUES et PLANIFICATION. Ainsi, la publication de l'annuaire a-t-elle pu continuer tant bien que mal avec l'aide des partenaires au développement.

Depuis 1989, l'Édition de l'annuaire a été informatisée et comprend 4 sortes de renseignements :

- répartition des effectifs et des redoublants
- répartition des classes et salles de classes
- répartition du personnel enseignant
- résultats aux examens.

Par ailleurs, cinq niveaux d'enseignement sont distingués :

- Enseignement Fondamental
- Enseignement Secondaire Général
- Enseignement Secondaire Normal
- Enseignement Secondaire Technique et Professionnel
- Enseignement Supérieur.

Dès lors qu'il n'existe pas de vision d'ensemble en matière d'information, chaque Direction Nationale recueille les données qui lui semblent utiles essentiellement dans une optique administrative.

Paradoxalement, cet annuaire qui demande beaucoup de travail n'est pas utilisé comme il se doit et n'est même pas diffusé en grand nombre. Ainsi donc, lorsque le Cabinet a besoin d'informations récentes, il préfère les chercher dans les Directions concernées même si leur fiabilité est parfois douteuse et leur présentation ne répond pas toujours à leur attente.

Espérons que la création de la cellule de planification constituera un point positif dans l'amélioration de l'information. Encore faut-il qu'elle ait des moyens suffisants pour mener à bien les tâches que l'on attend d'elle.

II. UN SYSTEME D'INFORMATION POUR LE MANAGEMENT (SIM)

Un SIM est un processus grâce auquel des données sont transformées en informations. Sa finalité est d'aider à la prise des décisions organisationnelles. Un SIM doit donc supporter, assister, faciliter, permettre, soutenir, secourir, aider la prise des décisions organisationnelles. Une des fonctions de tout SIM est de fournir des informations soit à la demande soit de façon prédéfinie.

A toute fin pratique, un SIM est composé de 3 ensembles de systèmes :

1. Un ensemble de système opérationnels de management qui génère les données élémentaires qui subiront un traitement et qui seront subséquemment converties en informations. Dans notre cas ici, la plupart des données sont générées dans les établissements scolaires.
2. Un ensemble des systèmes de reportage ou de générateurs de rapports qui sert à la communication de l'information. (Rapport de rentrée, Rapport de rentrée des Inspections, Rapport de DRE, Annuaire DNEF, SEC, SUP, MEN...)
3. Un ensemble des systèmes décisionnels ou d'aide à la prise de décision qui a pour objet d'assister plus directement les décideurs.

PROPOSITIONS POUR UN SYSTEME D'INFORMATION

Si un tel système d'information devant être créé au sein du Ministère, il devra être dimensionnel.

Il comprendrait :

- 4 types de données :

- Les Elèves
- Le Personnel
- Les Infrastructures
- Les finances.

- 7 domaines administratifs :

- L' Enseignement Fondamental 1er Cycle
- L' Enseignement Fondamental 2e Cycle
- L' Enseignement Secondaire Général
- L' Enseignement Secondaire, Technique et Professionnel

- L'Enseignement Normal
 - L'Enseignement Supérieur
 - Les Autres domaines.
- 4 niveaux hiérarchiques
 - Les Inspections d'Enseignement Fondamental
 - Les Directions Régionales de l'Éducation
 - Les Directions Nationales
 - la Cellule de Planification.

A la base, il y a un balayage de l'information sous deux dimensions : le type de données et le rattachement administratif. chaque niveau hiérarchique des informations nouvelles plus synthétiques sont créées.

III. LA DEMARCHE POUR L'ELABORATION D'UN SIM

La démarche pour l'élaboration d'un SIM comprend 4 étapes:

1. Le plan du SIM

Au tout début de la démarche, un plan de système doit être défini. Il est d'abord et avant tout un plan stratégique qui délimite le comportement et le cadre de travail de et qui au sein de l'organisation sont responsables de conception et de l'instauration des sous-systèmes.

Il est primordial, cependant, que le plan du SIM traite notamment des sujets ci après :

- De l'orientation qui devra être prise par la haute direction et par tous ceux qui seront touchés de près ou loin par le SIM;
- Des ressources humaines qui seront affectées au projet de leur formation;

Au niveau du Ministère par exemple, le plan du SIM devra pouvoir prendre en compte les réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les besoins d'information selon les niveaux hiérarchiques et les domaines administratifs ?
- Les données nécessaires seront définies à chaque niveau hiérarchique concernant les 4 types de données.
- Quel sera le réseau de collecte ?
 - Quel sera le circuit qu'emprunteront les informations ?
 - Quelles seront les procédures de contrôle et de vérification ?
 - Qui composera l'équipe ?
 - Quels moyens seront mis à la disposition de l'équipe ?
 - Quel sera la définition du statut de l'équipe chargée du projet SIM et des ses relations avec les autres unités de l'organisation;
 - Quel sont les effets éventuels du SIM sur toute la structure organisationnelle

2. L'analyse de système d'information existant.

Cet étape a pour but de documenter, étudier et de comprendre la structure ainsi que le fonctionnement du système d'information existant dans le but de l'analyser et, si cela s'avère praticable, de l'utiliser, comme inspiration fondamentale pouvant servir à la conception du futur système.

Lors de cette étape, on cherche dans un premier temps à recenser les "variables d'informations" qui existent dans l'organisation. Il peut s'agir des données brutes, d'un ensemble de données regroupées dans un fichier, d'une information ou d'un ensemble d'informations composant un rapport d'information. (Quelle information, qui la produit, quand, comment, pour qui...) => Dictionnaire des données

Dans un deuxième temps, il s'agit de comprendre les réseaux, les circuits ou les flux de circulation de données et des informations en faisant apparaître les diverses variables d'information identifiées, de noter leur traitement et leurs stockages, leurs provenances et leurs destinations, les unités de travail et les utilisateurs concernés, d'indiquer le temps de traitement, les délais, les temps d'attente...

La connaissance des données, des informations, des cheminement de celles-ci, leurs traitements, leurs stockages ainsi que les utilisateurs du ou des systèmes existants, offre une inspiration de plus en plus valable envers l'instauration des futurs SIM. (Comment circule l'information, les données) => la représentation graphique du flux des données

Au niveau du Ministère, on pourra rechercher :

- Quelles sont les informations qui sont souvent demandées à chaque niveau hiérarchique, la nature de ces informations, dans quel but ces informations sont demandées.
- Analyser le circuit de collecte des statistiques de l'École au Ministère.
- Faire la critique de la situation existante au vu de défaillance du système actuel quand à la nature des informations et à leur délai d'élaboration.
- Faire des propositions visant à améliorer la situation actuelle :
 - quant aux données à collecter
 - quant au réseau de collecte
 - personnes impliquées
 - types de documents à remplir
 - saisie des données ;
 - quant au traitement des statistiques
 - quant à la formation du personnel
 - quant à la cohérence avec les demandes émanant d'autres domaines administratifs.

3. La conception du SIM

Il s'agit de la principale étape de la démarche du SIM. Elle comprend trois sous-étapes : une première qui permet de donner une classification logique à l'organisation; une seconde durant laquelle on réalise un cadre conceptuel du SIM et finalement une troisième où l'on dessine le schéma du SIM.

A. Classification logique de l'organisation.

Il existe plusieurs façons d'aborder la conception et l'instauration d'un SIM dans une organisation. Ces approches se regroupent en deux familles :

L'approche de l'analyse des données du "bas-vers-le-haut" qui procède de la base de l'organisation et qui classe celle-ci en termes de modules opérationnels de données;

L'approche de l'analyse des décisions du "haut-vers-le-bas" qui procède du sommet de la pyramide hiérarchique et qui exige une analyse des objectifs, des fonctions et des activités ainsi que des besoins en informations.

Ces deux méthodes se recoupent éventuellement dans le but de découvrir les besoins en information. Il est donc difficile de délimiter quelle proportion de l'une ou de l'autre doit inspirer le concepteur dans l'élaboration d'un SIM.

B. Le cadre conceptuel du SIM.

Un cadre conceptuel est un modèle sur papier du SIM.

Il se veut pratique, et a pour objet de structurer les idées, de faciliter les communications et d'orienter les travaux d'analyse, de conception et de développement. Ainsi on dressera la liste des situations décisionnelles (décisions, tâches, activités, actions, fonctions, etc...) et des d'informations qui leur sont reliées, ainsi que les traitements des données nécessaires à leur production. Une organisation, plus exactement un SIM, comprend

habituellement plusieurs séquences SIM. La manière d'interpréter une séquence SIM s'avère simple :

1. Des phénomènes organisationnels dont des activités, des événements, des tâches, des fonctions, des responsabilités donnent naissance à des données décrivant ceux-ci;
2. Ces données sont saisies, stockées, transformées soit manuellement ou technologiquement
3. Les informations ainsi produites vont assister, seconder, aider, soutenir, éclairer et somme toute permettre la décision;
4. L'exécution de la décision donne lieu à l'action ou à l'ensemble des actions appropriées.
5. La "boucle est bouclée" par la rétroaction qui est un autre phénomène organisationnel susceptible de générer une autre séquence.

C. Le schéma du SIM

Le schéma ou la configuration d'un SIM illustre et précise la production de l'information destinée aux divers utilisateurs du système. Il sert à représenter les saisies et les stockages des données et leurs traitements ou transformations en informations.

D. L'Etablissement de l'organisation pour gérer l'information

La dernière étape de la démarche SIM concerne l'organisation pour gérer l'information, concevoir et instaurer le SIM. Outre l'organisation qui doit se préoccuper de la conception et de l'instauration proprement dite, il y a trois autres organisations :

- Celle pour l'exploitation qui est responsable du bon fonctionnement du système, des priorités de traitement
- Celle pour le contrôle qui s'intéresse à son rendement, au suivi des coûts, à sa protection
- Celle pour le changement qui reconnaît le fait que l'organisation évolue et que les besoins changent.

SYSTEME D'INFORMATION POUR LA GESTION

Genre d'information	Périodicité	Collectionneur	Utilisation	Transmission