



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION
MBA/ADMINISTRATION ET GESTION DES ENTREPRISES
CESAG EXECUTIVE**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME

EVALUATION DU PROCESSUS D'ELABORATION DES CONTRATS DE PERFORMANCE AU MINISTERE DU TRAVAIL, DU DIALOGUE SOCIAL, DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET DES RELATIONS AVEC LES INSTITUTIONS (MTDSOPRI)

PROMOTION 2015 - 2016

Présenté par:

Thierno Birahim GUEYE

Sous la direction de:

**Dr Souleymane Bousso
Maître de Conférence assimilé
à l'U.A.D.B
Directeur de l'U.F.R
ECOMIJ**

AVRIL 2017

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX	III
LISTE DES FIGURES	III
SIGLES ET ABREVIATIONS	IV
ANNEXES	VI
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : DE LA MOTIVATION ET DE LA PERFORMANCE	5
CHAPITRE 1 : DE LA MOTIVATION	6
Section 1 : Quelques notions sur la motivation	6
Section 2 : La motivation vue par les principales théories de l'organisation	7
1. Les théories du contenu	7
1.1. TAYLOR.....	7
1.1.1. La division horizontale du Travail	7
1.1.2. La division verticale du Travail	7
1.1.3. Un système de salaire au rendement	7
1.1.4. Le système de contrôle au travail.....	7
1.2. Henry FORD	8
1.2.1. Les principes du modèle fordiste	8
1.2.1.1. Le travail à la chaîne.....	8
1.2.1.2. La standardisation des biens de production	8
1.2.1.3. La motivation du personnel	8
1.3. L'école des relations humaines.....	8
1.3.1. Elton MAYO	9
2. Apports et Limites des théories du contenues	10
CHAPITRE 2: DE LA PERFORMANCE	21
Section 1 :La performance, définition et caractéristiques	21
1. Quelques éléments de la performance	21
1.1. Efficacité.....	22
1.2. Efficience.....	23
Section 2 : Les formes de performances	23
2. Les performances individuelle et collective	23
3. La performance globale de l'organisation	24
3.1. La performance économique	24
3.2. La performance financière	24
3.3. La performance organisationnelle	24
3.4. La performance sociale.....	25
Section 3 : L'impact des systemes de motivation sur la performance.....	25
1. La satisfaction	25
2. La mobilisation.....	26
4. Pratiques de responsabilisation et performance.....	26
5. Performance et style de management	27
Section 4 : Contrat de performance	28
1. Démarche de contractualisation	28
1.1. Calendrier et durée du contrat.....	28
1.2. Lien entre le COP précédent et la négociation du suivant	29
1.3. Construire un COP grâce à l'appui des audits ou d'une autoévaluation	29
2. Contenu du contrat	29
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DU PROCESSUS D'ELABORATION DES CONTRATS DE PERFORMANCE AU MTDSOPRI.....	46
Chapitre 1 : Présentation du MTDSOPRI	47
Section 1 : Présentation du ministere	47
1. Missions	47
2. Structures.....	48
2.1. Direction générale du Travail et de la Sécurité sociale.....	49
2.1.1. Les Services centraux	50

2.1.2.	Les Services extérieurs	50
2.1.3.	Les Services rattachés :	50
2.2.	Direction des Relations avec les Institutions	50
2.3.	Direction de l'Administration générale et de l'Equipeement	51
2.4.	Commission de supervision et de régulation des institutions de sécurité sociale (COSRISS)	51
2.5.	Haut Conseil du Dialogue social	51
Section 2 : Principales réalisations et les perspectives dans les différents		51
1.	Réalisations	51
1.1.	Dans le domaine des relations professionnelles et la négociation collective	51
1.1.1.	Promotion de la négociation collective par la mise en place et/ou la révision des conventions collectives de branches.	51
1.1.2.	La revalorisation des montants de la prime de transport et des salaires minimums professionnels (SMIG et SMAG).	52
1.1.3.	La réforme du Code du Travail.....	52
1.1.4.	La lutte contre le travail des enfants	53
1.2.	Dans le domaine de la sécurité sociale et l'extension de la protection sociale	53
1.3.	Dans le domaine des études et statistiques du travail	55
1.4.	Dans le domaine du dialogue social	56
2.	Perspectives pour 2017.....	56
Section 3 : Principales réalisations au niveau des institutions de prévoyance sociale		57
1.	Institution de prévoyance retraite du Sénégal(Ipres)	58
1.1.	Réalisations.....	58
1.2.	Perspectives	58
2.	La Caisse de sécurité sociale	58
2.1.	La décentralisation physique des activités et prestations aux usagers	59
2.2.	Le relèvement des prestations familiales	59
2.3.	Le relèvement des taux des prestations servies au titre des rentes.....	59
2.4.	La participation aux émissions d'Etat.....	60
2.5.	La réalisation de projets sociaux.....	60
2.6.	La réalisation de résidences universitaires.....	60
2.7.	La réforme des textes de la sécurité sociale.....	60
2.8.	Le rapprochement institutionnel CSS/IPRES	60
2.9.	Le relèvement des taux de cotisations	61
Section 4 : Dans le secteur des relations avec les institutions		61
1.	Réalisations	61
2.	Perspectives pour 2017.....	67
CHAPITRE 2 : LES RESULTATS DE L'ETUDE		69
Section 1 : Présentation des résultats du questionnaire		69
1.	Résultats de l'analyse des données.....	69
Section 2 : Recommandations		78
CONCLUSION GENERALE		79
BIBLIOGRAPHIE		82
ANNEXES		84

Liste des tableaux

Tableau 1 : tableau comparatif des théories X et Y.....	14
Tableau 2 :tableau comparatif des théories X et Y.....	15
Tableau 3 : Tableau comparatif des entreprises japonaises et occidentales.....	16
Tableau 4 :Exemple de liste des objectifs et des indicateurs à titre indicatif.....	41
Tableau 5 : Exemples d'indicateurs de qualité de service.....	45

Liste des figures

Figure 1 : La pyramide des besoins de MASLOW.....	12
Figure 2 : La théorie des attentes de VROOM.....	17
Figure 3 : Théorie de la fixation des objectifs de Locke et Latham.....	19
Figure 4 : Théorie d'auto-détermination de Deci et Ryan.....	20
Figure 5 : Synthèse des connaissances sur la motivation.....	21
Figure 6 : Choix des axes stratégiques concrets.....	32
Figure 7 : Modalités de suivi de l'exécution du contrat.....	38
Figure 8 : Calendrier de mise en œuvre d'un COP.....	43
Figure 9 : Exemple d'indicateurs.....	44

Sigles et abréviations

ADIE : Agence de l'Informatique de l'Etat

AFD : Agence Française de Développement

AMO : Assurance Maladie Obligatoire

ANO : Avis de Non Objection

ANSD : Agence Nationale de Statistique et de la Démographie

CDMT : Cadre de dépense à Moyen Terme

CDSMT : Cadre de dépenses Sectoriel à Moyen Terme

CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CES : Centre d'Examen et de Suivi

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion

CESE : Conseil Economique, Social et Environnemental

CMP : Commission Mixte paritaire

CNLTP : Cellule Nationale de Lutte Contre la Traite des Personnes

COP : Contrat de Performance

COFIL : Comité de Pilotage

COSRISS : Commission de Supervision et Régulation des Institutions de Sécurité sociale

CROUS : Centre Régional des Œuvres Universitaires de Saint Louis

CSE : Comité de Suivi et d'Evaluation

CSS : Caisse de Sécurité sociale

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africain

DASMO : Déclarations annuelles de la Main d'œuvre

DGTSS : Direction générale du Travail et de la Sécurité sociale

DPBEP : Document de programmation budgétaire Economique et pluriannuel

DPPD : Document pluriannuel de programmation des dépenses

DRI : Direction des Relations avec les Institutions

DSTE : Direction des Statistiques du Travail et des Etudes

HCDS : Haut Conseil du Dialogue Social

ICAMO : Institution de Coordination de l'Assurance Maladie Obligatoire

IPM : Institution de Prévoyance Maladie

IPRES : Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal

IRTSS : Inspection régionale du Travail et de la Sécurité sociale

MTDSOPRI : Ministère du Travail, du Dialogue social, des Organisations professionnelles
et des Relations avec les Institutions

OIT : Organisation Internationale du Travail

ONUDC : Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime

OST : Organisation Scientifique du Travail

PAP : Projet annuel de performance

PSE : Plan Sénégal Emergent

PTA : Plan de Travail annuel

PTIP : Programme Triennal d'Investissements publics

RH : Ressources Humaines

RSPC : Régime Simplifié pour les Petits Contribuables

SIAMO : Système d'Information de l'Assurance Maladie Obligatoire

SMAG : Salaire Minimum Agricole Garanti

SMART : Significatif, Mesurable, Atteignable, Responsable et temporellement défini

SMIG : Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti

SST : Santé et Sécurité au Travail

SYGIET : Système de Gestion des Immatriculations des Entreprises et des Travailleurs

SYGECTRA : Système de Gestion des Contrats des Travailleurs

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

UA : Union Africaine

ANNEXES

Annexe 1 : Contrat de performance de la DGTSS

Annexe 2 : Questionnaire

Annexe 3 : Organigramme

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Contexte

Le gouvernement du Sénégal s'est engagé résolument à mettre en œuvre des réformes, notamment dans le domaine des finances publiques. Ainsi, jusqu'en 2014 le gouvernement était dans l'approche Cadre de Dépenses à moyen Terme (CDMT) et Cadre de Dépenses sectoriel à moyen Terme (CDSMT) pour une gestion dans l'esprit de la Gestion Axée sur les Résultats (G.A.R.).

Ainsi, la directive n°06/2009/CM/UEMOA portant loi de finances au sein de l'UEMOA précise les principaux instruments de programmation pluriannuelle que les États membres de l'UEMOA devront mettre en place. Certaines des dispositions de cette directive concernant la programmation pluriannuelle des dépenses et le suivi de la performance doivent être installées de façon progressive sur la période 2011-2016.

Donc, le DPPD (Document pluriannuelle de programmation des dépenses) doit servir à la préparation des budgets par les départements ministériels « *pour une période minimale de trois ans, à titre indicatif, l'évolution des crédits et des résultats attendus sur chaque programme en fonction des objectifs poursuivis* ». Il doit être présenté, par programme, au parlement au plus tard le 1er janvier 2017 dans toute la zone UEMOA et sera adjoint au projet de loi de finance, tout comme le Document de Programmation Budgétaire Economique et Pluriannuelle (DPBEP).

Cette démarche est basée sur la budgétisation par objectif ou par programme dont la finalité est de promouvoir l'efficacité, l'efficience et la transparence couplée à la responsabilité et à l'imputabilité du gestionnaire. L'enjeu est de créer les conditions d'un pilotage visible des interventions pour la promotion de la bonne gouvernance et de la performance.

C'est dans ce contexte que les budgets par objectif ou par programme vont être mis en place et des responsables de programmes désignés.

Problématique

Pour la réussite d'un projet ou programme, le facteur humain est indispensable mais il ne suffit pas. Il faut aussi des moyens financiers et matériels. De ce fait la performance du gestionnaire de programme ne peut se mesurer qu'à travers l'allocation de ressources financières, matérielles et humaines nécessaires à la réalisation de projets ou programmes.

Avant de signer le contrat de performance, le responsable de programme doit, en compagnie de ses supérieurs, fixer les objectifs et négocier les moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. Si l'une des étapes n'est pas correctement réalisée, il risque d'y avoir des problèmes lors de l'évaluation du programme.

Ce qui implique alors que le responsable du projet doit impérativement mesurer l'étendue des moyens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs, s'assurer qu'ils seront à sa disposition avant la signature du contrat de performance.

Il s'agit donc de se poser la question suivante : le Ministère du Travail, du Dialogue social, des Organisations professionnelles dispose-t-il de moyens techniques, financiers, matériels et humains nécessaires pour s'engager dans la signature des contrats de performance avec les responsables de programmes de son département ?

C'est pour répondre à cette question que nous traitons le thème : « Evaluation du Processus d'élaboration des Contrats de Performance au Ministère du Travail, du Dialogue social, des Organisations professionnelles et de Relations avec les Institutions »

Objectifs

L'objectif général de cette étude est de démontrer qu'il est maintenant possible d'élaborer des contrats de performance dans le service public. L'atteinte de cet objectif global passe par celle de deux objectifs spécifiques à savoir :

-identifier d'abord les différentes théories sur la performance ;

-ensuite voir si les étapes indicatives pour l'élaboration d'un contrat de performance sont respectées avant la signature par les différents responsables de programmes de leur contrat de performance ;

-voir en plus si le ministère du Travail, du Dialogue social, des Organisations professionnelles et des Relations avec les Institutions est suffisamment prêt pour signer avec ses responsables de programmes ?

-enfin, donner des recommandations suite au déroulement et au dépouillement du questionnaire afin d'améliorer le système d'élaboration des contrats de performance au sein du département.

Intérêts de l'étude

Les intérêts de notre étude se situent à deux niveaux. D'abord l'intérêt pour le Ministère du Travail, du Dialogue social, des Organisations professionnelles et de Relations avec les Institutions et l'intérêt pour le professionnel du secteur public que nous sommes.

Pour le MTDSOPRI

Le MTDSOPRI a un intérêt dans cette étude car en tant qu'institution publique, l'élaboration des contrats de performance s'inscrit dans la systématisation à tous les niveaux de nouveaux outils tels que la Gestion Axée sur les résultats pour le suivi du programme et la nécessité d'institutionnaliser la reddition des comptes au niveau des directions et services du Département.

Pour le professionnel

Ce mémoire, d'abord confirme notre souhait d'apporter notre contribution à la conception et à la mise en œuvre des Contrats de performance au niveau de mon département.

Ensuite, cette étude nous permet aussi de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises durant notre formation au CESAG.

Méthodologie :

Nous avons utilisé deux (02) méthodes dans cette étude : l'analyse documentaire et le questionnaire.

- L'analyse documentaire

Des documents et ouvrages divers ainsi que des sites internet nous ont permis de rassembler des informations qui nous sont utiles. Ils nous ont permis de réunir les différents écrits sur la motivation, la performance et les contrats de performance. Nous avons aussi pu avoir accès aux contrats de performance des différents programmes du Ministère ainsi qu'à l'organigramme.

- **Le questionnaire**

Cette méthode nous a permis de travailler sur un échantillon représentatif de quinze (15) personnes sur un effectif total de 197 personnes. Les questionnaires ont été envoyés aux différents acteurs des programmes avec lesquels il a été signé un contrat de performance. L'analyse des résultats nous a permis de déceler les faiblesses et de formuler des recommandations.

Annonce du plan

Le plan s'articule autour de deux parties. La première passera en revue les différentes théories sur la motivation et la performance après les avoir définis dans leurs complexités.

La deuxième partie présentera le département et analysera les résultats suite au dépouillement du questionnaire avant de suggérer d'éventuelles recommandations.

DESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : DE LA MOTIVATION ET DE LA
PERFORMANCE**

CESAG BIBLIOTHEQUE

Avant de commencer cette partie, nous soutenons que la motivation et la performance sont deux concepts qui vont souvent de pair. Car pour être performant, il faut d'abord être motivé d'une manière ou d'une autre.

Chapitre 1 : De la motivation

Section 1 : Quelques notions sur la motivation

Il est difficile de définir la motivation au travail car les idées, les analyses et les pratiques sont différentes sur un sujet qui est fondamentalement important pour l'organisation.

L'idée générale de concept est apparue depuis longtemps mais il est difficile de retracer son histoire. C'est avec Taylor avec l'Organisation Scientifique du Travail (OST) que le terme sera clairement défini.

Motiver, c'est inciter à l'action avec une multitude de moyens. La motivation est la partie ou le processus qui règle l'engagement d'une organisation dans une action ou une expérience. Elle provoque le démarrage dans la direction voulue, avec l'intensité souhaitée et en assure la poursuite jusqu'à l'aboutissement ou non.

La motivation peut aussi être définie comme l'ensemble des causes, conscientes ou inconscientes, qui sont à l'origine du comportement individuel. Mieux, elle correspond au processus psychologique responsable : du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'une action, de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exerce une action.

Elle est aussi perçue comme la somme des énergies qui sous-tendent l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts à déployer pour un travail :

- orientation qui signifie le choix opéré par l'individu entre plusieurs possibilités ;
- intensité signifiant la quantité d'efforts déployée ;
- persistance voulant dire la durée de l'effort.

Pour Claude LEVY-LEBOYER, la motivation n'est pas un état stable, caractéristique de l'individu et indépendant de l'environnement 1

Donc, on peut dire que la motivation est un développement par étape qui oriente, dynamise et maintient la manière d'agir des individus vers la réalisation de leurs objectifs.

Section 2 : La motivation vue par les principales théories de l'organisation

1. Les théories du contenu

1.1. TAYLOR

C'est un homme avisé qui voulait réorganiser et mettre de l'ordre dans le monde industriel. Pour Taylor, la maladresse, l'inefficacité des actes journaliers et la mauvaise exécution des tâches sont la source de pertes immenses.

Il a essentiellement réfléchi à l'organisation du travail et notamment à la gestion de la production dans les ateliers industriels et forts de son expérience, il a écrit « Les Principes de l'Organisation Scientifique ».

Taylor a la profonde conviction que les intérêts des dirigeants et exécutants peuvent être convergents. L'œuvre de Taylor a le mérite d'avoir recherché les conditions de compatibilité entre dirigeants et exécutants pour une grande prospérité et une paix sociale durable.

Taylor distingue quatre(04) principes fondamentaux de l'Organisation Scientifique du Travail(OST) :

1.1.1. La division horizontale du Travail

Taylor amène la parcellisation des tâches, l'étude du temps de travail et la spécialisation des ouvriers ;

1.1.2. La division verticale du Travail

Elle consiste à distinguer deux(02) catégories d'individus dans l'entreprise : d'une part les exécutants et les concepteurs d'autre part ;

1.1.3. Un système de salaire au rendement

Ce système est fondé sur des primes de productivité au travail. Il cherche à développer la motivation de l'homme au travail ;

1.1.4. Le système de contrôle au travail

A partir de ces principes d'action, chaque geste de l'ouvrier est surveillé. Cela conduit à l'installation des contremaîtres chargés de réaliser cette activité de contrôle.

Ces principes d'organisation du Travail reposent fondamentalement sur l'idée qu'il est possible d'appliquer à l'activité humaine un raisonnement courant en science expérimentale.

1.2. Henry FORD

Henry FORD est devenu célèbre pour avoir introduit le travail à la chaîne et l'application des principes de rationalisation de Taylor dans l'automobile. Avec l'approche de Ford, c'est désormais la machine elle-même qui dicte à l'homme son rythme de travail et de production. Le mode de production fordiste vise bien la baisse des prix pour développer une consommation de masse.

1.2.1. Les principes du modèle fordiste

On peut distinguer trois (03) principes :

1.2.1.1. Le travail à la chaîne

Il repose sur l'idée que ce n'est pas l'ouvrier qui circule autour du produit qu'il fabrique mais le produit qui circule sur la ligne de montage devant une série d'ouvriers fixés sur leurs postes de travail.

1.2.1.2. La standardisation des biens de production

Il s'agit de réaliser en milieu industriel une production de grande série grâce à des pièces interchangeables et standardisées. L'accroissement de la production par l'amélioration de la productivité a pour conséquence l'abaissement des coûts unitaires de production et donc la réalisation des économies d'échelle.

1.2.1.3. La motivation du personnel

Grâce à une rémunération journalière identique, tout le personnel est traité de la même manière. Et l'idée fondamentale dans la théorie de Ford, c'est d'avoir cherché une production de masse pour une consommation de masse dont les premiers sont les employés.

1.3. L'école des relations humaines

L'examen des théories classiques des organisations est une première vague de réflexions qui a dominé la pensée scientifique et managériale au début du 19^{ème} siècle. Elle peut se définir comme la volonté de mettre une certaine organisation dans les entreprises par l'établissement de règles strictes. Le taylorisme est une réponse aux contradictions soulevées par le mode de

production artisanale. A ce propos, l'OST (Organisation Scientifique du Travail) de Taylor a fait preuve d'une incontestable efficacité en raison des gains de productivité générés.

La décomposition du travail en tâches élémentaires avec Ford a accéléré le développement de la mécanisation et un mode de production fondé sur la production de biens standardisés.

La théorie de Fayol est fondée sur une unité de commandement, de direction, de prévoyance et de coordination dans les organisations.

L'œuvre de Max Weber (à travers sa théorie de l'action rationnelle) vient renforcer l'idée dominante selon laquelle il est important de dépersonnaliser les relations de travail en vue de renforcer l'équité dans les organisations.

Les apports de l'Ecole classique ont donc contribué activement à la création de richesses (machinisme, industrie, robotisation...) mais se sont heurtés à beaucoup de résistances.

D'où la nécessité de chercher à humaniser les relations de travail.

C'est cette problématique que l'école des relations humaines va essayer de résoudre. En effet, le label scientifique mis en avant par les classiques va être remis en cause du fait de la déshumanisation des relations de travail.

A partir des années 30, la vision de l'homme au travail change de perspective. Désormais l'école des Relations Humaines s'intéresse aux aspects psychosociologiques et à la vie des groupes humains.

1.3.1. Elton MAYO

Elton Mayo s'intéresse très tôt à la question de la répartition des tâches et de ses conséquences sur l'homme. Cela le conduit à mener des recherches sur la fatigue et la psychologie médicale. Mayo a par la suite mené plusieurs études qui lui ont permis d'élaborer une théorie des relations humaines publiée dans un article en 1933.

L'apport essentiel de Mayo c'est, d'avoir démontré l'effet de groupe et de ses options interpersonnelles, affectives et émotionnelles sur le comportement des travailleurs et leurs productivités au travail. On peut dire que Mayo a mis en évidence la dimension systémique et complexe de la situation de l'homme au travail.

2. Apports et Limites des théories du contenu

En définitive, on peut considérer que l'un des plus grands mérites de Taylor est d'avoir cherché à concevoir à travers l'étude scientifique du travail humain dans les organisations, un modèle d'organisation visant l'amélioration de la gestion de la production en vue de l'augmentation de la productivité. Il faut ajouter que la rationalité scientifique constitue bien le paradigme du modèle taylorien. En effet, le modèle d'organisation du travail que Taylor propose est rationnel puisque l'autorité et la motivation s'exercent au travers de la science du travail. La finalité du modèle taylorien a conduit à l'augmentation de la productivité et des salaires.

Il faut aussi dire que la conception de Taylor de l'organisation du travail repose sur une vision très appauvrie du potentiel humain.

En effet, Taylor a cru qu'on peut rationaliser le travail en réduisant ou en supprimant l'initiative et l'autonomie au travail.

La principale critique de la thèse de Taylor est la négligence du facteur humain dans l'entreprise, c'est à dire des sentiments de l'ouvrier.

La logique de la théorie de Ford repose avant tout sur la recherche de l'augmentation de la productivité dans les unités de production. Cela se traduit concrètement par trois (03) effets complémentaires : la baisse des prix de vente, la hausse des salaires et l'augmentation des profits.

Le mécanisme ainsi défini favorise l'avènement d'une production de masse stimulée par le développement d'une consommation de masse. Cela a induit une surproduction, un plein emploi qui aboutit sur une crise sociale avec beaucoup de protestation. Il faut aussi noter que le fordisme a déqualifié le travail par l'automatisation.

Les auteurs de l'école des relations humaines ont introduit un enrichissement notable dans l'analyse des organisations en mettant en évidence le rôle de la dimension sociale. Ils sont aussi à l'origine de réflexions et d'expériences de la motivation de l'homme au travail. Ils ont incité les entreprises à valoriser le système humain dans la recherche de la performance économique.

La limite essentielle est qu'il y a peu de réussite opérationnelle de l'école des relations humaines. C'est plutôt une sensibilisation d'une opérationnalisation de la théorie.

4. Les théories des besoins et des motivations

4.1.L'apport de Abraham MASLOW

Les recherches de MASLOW et particulièrement l'étude sur la pyramide des besoins humains sont mondialement connus. Il met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il recherche à travers son activité professionnelle. Cela a conduit Maslow à formuler l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Maslow invite ainsi le concept de hiérarchie des besoins les plus élémentaires aux plus complexes pour définir les origines de la motivation humaniste. Il distingue ainsi cinq (05) catégories de besoins hiérarchisés :

Figure 1 : La pyramide des besoins de MASLOW



Source : www.memoireonline.com/les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations//09/2016

4.2.Douglas Mac GREGOR et les théories X et Y

Douglas Mac Gregor élabore une véritable théorie de management c'est-à-dire une manière de conduire les hommes. Il part de l'idée qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management, tout simplement du fait qu'aucune théorie ne rend compte du potentiel que représentent les Ressources Humaines dans l'organisation. Ainsi, Mac Gregor oppose deux (02) concepts de l'homme au travail à travers ce qu'il appelle la théorie X et la théorie Y.

La théorie X repose sur trois (03) hypothèses implicites :

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail et qu'il fera tout pour l'éviter ;
- A cause de cette aversion à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés et menacés de sanctions si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels ;
- L'individu moyen préfère être dirigé. Il désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout.

La théorie Y est présentée comme une réelle alternative en termes de conception du mode de management. Elle repose sur quatre (04) principes :

- La dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme ;
- L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux ;
- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes ;
- Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles de l'homme sont largement inutilisées.

Tableau 1 : tableau comparatif des théories X et Y

Théorie X	Théorie Y
Présupposés	
<ul style="list-style-type: none"> • L'être humain moyen n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. • Du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment dur. • Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre récompense (le salaire). • L'humain moyen préfère être dirigé • Il n'aime pas les responsabilités • Il désire la sécurité par-dessus tout. • Il ne déploie vraiment son intelligence que pour contourner les règlements 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire des efforts physiques et mentaux au travail est aussi naturel que s'amuser et se reposer. • Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les gens. L'individu sera capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. • Si un travail apporte des satisfactions, alors l'engagement envers l'organisation s'améliore. • L'homme moyen est capable d'apprendre • Mis dans de bonnes conditions, non seulement il accepte, mais en plus il recherche les responsabilités • L'humain a besoin du travail pour se développer • L'humain est motivé par le désir de se réaliser pleinement • Il est préférable de laisser les gens s'auto-organiser
Cercle vicieux	Cercle vertueux
<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères • Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en adoptant une attitude passive • Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque • Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles • L'organisation offre un climat sécurisant, paternaliste 	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle • Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail • Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher • Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle • Elle offre un climat moins sécurisant, plus dynamique, pouvant être stressant pour les employés peu autonomes

Source : www.google.com/search?q=théorie+x+et+y+de+douglas+mccregor///09/2016

Tableau 2 : tableau comparatif des théories X et Y

THEORIE X	THEORIE Y
RAPPORT AU TRAVAIL	
•Naturellement, l'être humain moyen n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut.	•Faire des efforts physiques et mentaux au travail est aussi naturel que s'amuser et se reposer.
AUTONOMIE	
•Du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des gens doivent être contrôlés, voir menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment.	•Associé aux buts de l'organisation l'individu est capable de développer son autonomie.
MOTIVATION	
•Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense (le salaire).	•Si un travail apporte des satisfactions, alors l'engagement envers l'organisation s'améliore.
RESPONSABILITES	
•L'homme moyen préfère être dirigé, il n'aime pas les responsabilités, il désire la sécurité par-dessus tout.	•L'homme moyen est capable d'apprendre, mis dans de bonnes conditions, il recherche les responsabilités.
CREATIVITE	
•Il ne déploie vraiment son intelligence que pour contourner les règlements.	•Il a besoin du travail pour se développer. Il est motivé par le désir de se réaliser, il est préférable de laisser les gens s'auto-organiser

Source : www.google.com/search?q=théorie+x+et+y+de+douglas+mcgregor////09/2016

En fin de compte, les approches (X et Y) induisent deux (02) styles de gestion et de management différenciés. La théorie Y et les styles de management et de gestion qui en résultent sont plus adaptés à la nature humaine. En effet, cette conception du management permet d'intégrer les buts de l'individu et de l'organisation à travers le mode de management.

4.3. William OUCHI et la théorie Z

Il propose la théorie Z en référence à la théorie X et Y de Mc Gregor. Il commence à réfléchir à partir du constat de la différence entre les entreprises japonaises et américaines vers les années 80.

Tableau 3 : Tableau comparatif des entreprises japonaises et occidentales

Entreprises japonaises	Entreprises occidentales
Emploi à vie	Emploi limité dans le temps
Evolution et promotion lentes	Evolution et promotion rapides
Carrières non spécialisées	Carrières spécialisées

Procédures de contrôle implicites	Procédures de contrôle explicites
Prises de décisions collectives	Prises de décisions individuelles
Intérêt global	Intérêt limité

Les principes de la Théorie Z sont :

- Définir une culture d'entreprise impliquant fortement la direction de l'entreprise ;
- Mettre en place des structures et des stimulants en adéquation avec la culture d'entreprise ;
- Développer les techniques de communication ;
- Faire participer les salariés de l'entreprise ;
- Réduire la rotation du personnel : rechercher l'intégration du personnel à l'intérieur de l'entreprise ;
- Adopter le système d'évaluation et de promotion lente ;
- Elargir les possibilités de carrière ;
- Développer systématiquement la participation des salariés ;
- Encourager le développement des relations directes (employeurs-employés) ;
- Prendre compte de l'intérêt général.

Pour OUCHI, la force des entreprises japonaises réside dans le fait que les salariés sont sensibles et attachés aux valeurs de leurs entreprises. La culture d'entreprise peut donc devenir un guide, un outil de pilotage dans l'organisation. Il faut quand même noter qu'il est très difficile de créer une culture d'entreprise avec la globalisation, plusieurs cultures, plusieurs races et plusieurs religions se rencontrant dans l'organisation.

4.4. Frederick HERZBERG et l'étude des motivations

Les travaux de Herzberg portent pour l'essentiel sur la motivation humaine au travail et les conditions qu'il faut réunir pour que l'homme s'épanouisse dans son travail. L'idée principale est que les circonstances qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que celles qui conduisent à l'insatisfaction et au mécontentement. Des travaux plus « fins » ont permis d'admettre que d'une façon générale, les facteurs de mécontentement étaient surtout liés à l'environnement et que les facteurs de satisfaction étaient ceux qui permettaient un développement personnel, une considération du travail accompli.

HERZBERG a inventé le concept d'enrichissement du travail pour prendre en compte les facteurs de motivation tout en améliorant l'environnement des salariés.

4.5. Les théories de processus

En plus de connaître les besoins des travailleurs, il faut maintenant aider à connaître les attentes qui seront à la source de la motivation des travailleurs. Ces à partir de la connaissance de ces attentes que l'organisation pourra proposer des récompenses cohérentes.

4.5.1. La théorie des attentes de VROOM

Pour VROOM, la motivation d'un individu résulte de la réponse à trois séries « d'attentes ».

E= le niveau d'expectation : probabilité que l'on porte sur ses chances de réussite (chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de l'estimation de ses capacités).

Exemple : Suis-je capable de suivre cette formation ?

I= l'instrumentalité(utilité) : probabilité pour un individu pour qu'un effort permette d'accéder ou non à une récompense.

Exemple : je pense que je suis capable de suivre cette formation mais est-ce le bon moyen pour obtenir la promotion que je vise ?

V= la valence (valeur) : valeur attribuée par l'individu à la récompense. Il ne suffit pas qu'il y ait récompense, il faut que l'individu souhaite réellement l'obtenir.

Exemple : je pense être capable de suivre cette formation qui est le bon moyen pour obtenir une promotion, mais est-ce une promotion qui a de la valeur pour moi ?

La réponse aura d'autant plus de valeur pour l'individu qu'elle répondra aux besoins de l'individu.

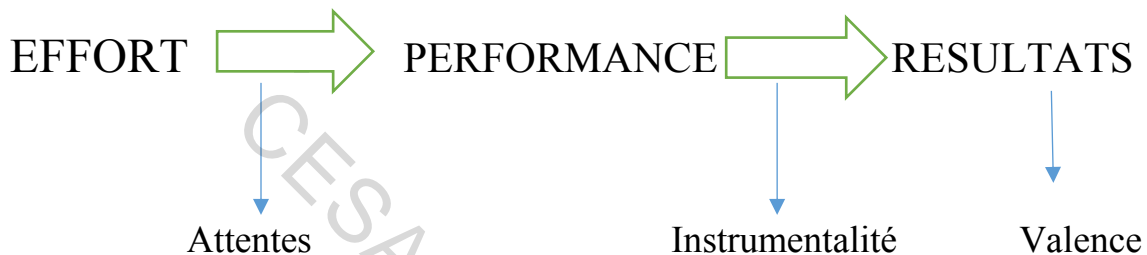
Ces trois notions forment un système qui est appelé VIE. Pour qu'il y ait motivation, il faut que ces trois paramètres (E I V) fonctionnent ensemble car si l'une de ses « attentes » est absente ou nulle, c'est la motivation qui sera inexistante.

Motivation= Valence X Instrumentalité X Expectation : $M=V \times I \times E$

Il y a démotivation dans les exemples suivants car les trois conditions ne sont pas réunies :

- Je peux réussir la mission qui m'a été demandée mais la promotion est de m'expédier à Belfort alors que je ne veux pas quitter la région (condition de valence non respectée).
- On me demande de m'investir dans la rédaction d'un rapport, mais je sais qu'il va finir au fond d'un tiroir (condition d'instrumentalité non respectée).
- Je me sens incapable de suivre la formation qui me permettrait d'obtenir la promotion que je vise (condition d'expectation non respectée).

Figure 2 : La théorie des attentes de VROOM



Sources : www.12manage.com/methodsvroom////09/2016

4.5.2. La théorie de l'équité de ADAMS

Elle est fondée sur la comparaison dans les sociaux, surtout dans les sociétés individualistes. Lorsqu'un employé compare son salaire à celui d'un autre, toute iniquité perçue devient une source de motivation ou de démotivation.

Iniquité défavorable : quand l'employé a l'impression d'avoir moins perçu que les autres ;

Iniquité favorable : quand l'employé a l'impression d'avoir plus perçu que les autres.

Dans les deux cas, l'employé essaiera de retrouver un sentiment d'équité et va :

- Modifier sa contribution (en augmentant ou diminuant son rendement par exemple) ;
- Mettre fin à la situation (en démissionnant par exemple) ;
- Trouver une interprétation acceptable de cette situation (iniquité temporaire par exemple).

Les effets de la récompense sur la motivation sont déterminés non pas par les intentions de celui qui les accorde, mais par la perception qu'a de cette récompense celui qui la reçoit. Les gens s'accommodent moins bien des iniquités défavorables que des iniquités favorables. Il est donc important de bien gérer la dynamique de l'équité. Cette théorie permet d'avoir un bon climat social car elle règle les problèmes de frustration dans l'organisation. L'inconvénient est que cette égalité peut diminuer la performance individuelle.

4.5.3. La théorie de fixation des objectifs de Locke et Latham

C'est une théorie qui essaie de comprendre l'impact des objectifs sur la motivation au travail en considérant que les individus se comportent d'une manière consciente et rationnelle.

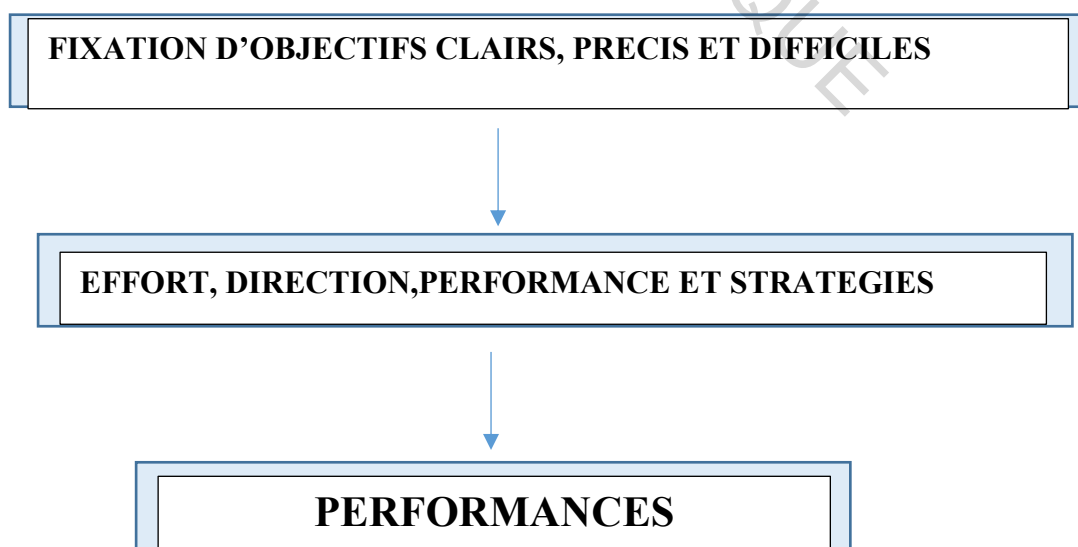
Pour que la fixation des objectifs améliore la performance des employés, il faut :

- que ces employés considèrent qu'ils ont les capacités nécessaires pour atteindre ces objectifs ;
- qu'une action de contrôle soit mise en place ;
- qu'il y ait des récompenses si les objectifs fixés sont atteints ;
- que le personnel cadre soit impliqué dans le soutien et dans la fixation des objectifs ;
- que ces cadres soient informés sur les objectifs et qu'ils les acceptent.

Et si ces conditions existent, il y aura une motivation pour la réalisation des objectifs s'ils sont suffisamment difficiles (l'engagement de l'individu sera proportionnel à la difficulté) précis plutôt que généraux et bien définis (pouvant être évalués).

L'avantage de la théorie est que l'employé a des défis à relever car il a des objectifs à atteindre. Cependant, il faut fixer aux employés des objectifs MALINS (Mesurables, Atteignables,)

Figure 3 : Théorie de la fixation des objectifs de Locke et Latham



Sources : www.12manage.com/methodsfixationdesobjectifs_theory_fr.html////09/2016

4.5.4. La Théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan

Cette théorie met en évidence l'existence de différents types de motivations et qui sont caractérisés par différents niveaux d'autonomie. Elle permet donc de pouvoir intégrer les effets du contexte sur le développement de la personne. Elle propose l'existence de différents types de motivations autodéterminées qui ont des répercussions importantes sur le développement de la personne.

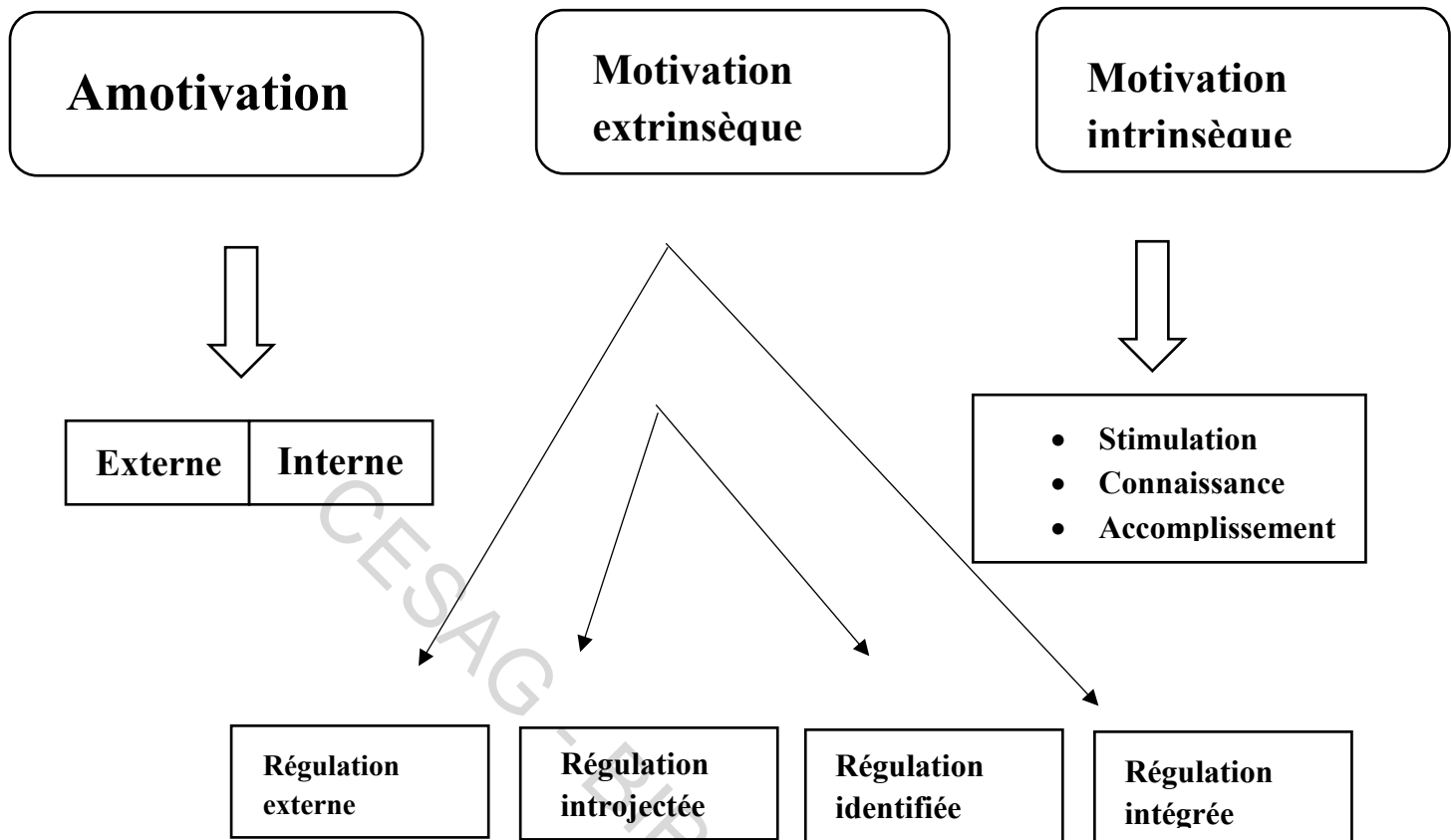
Selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, trois (03) besoins psychologiques sont à la base de la motivation humaine :

- le besoin d'autonomie ;
- le besoin de compétence et
- le besoin d'appartenance sociale.

Lorsque ces trois (03) besoins sont satisfaits, cette satisfaction mène généralement à un sentiment de bien-être chez l'individu. Selon Deci et Ryan, le besoin d'autonomie est le plus fondamental que les autres dans l'explication des comportements.

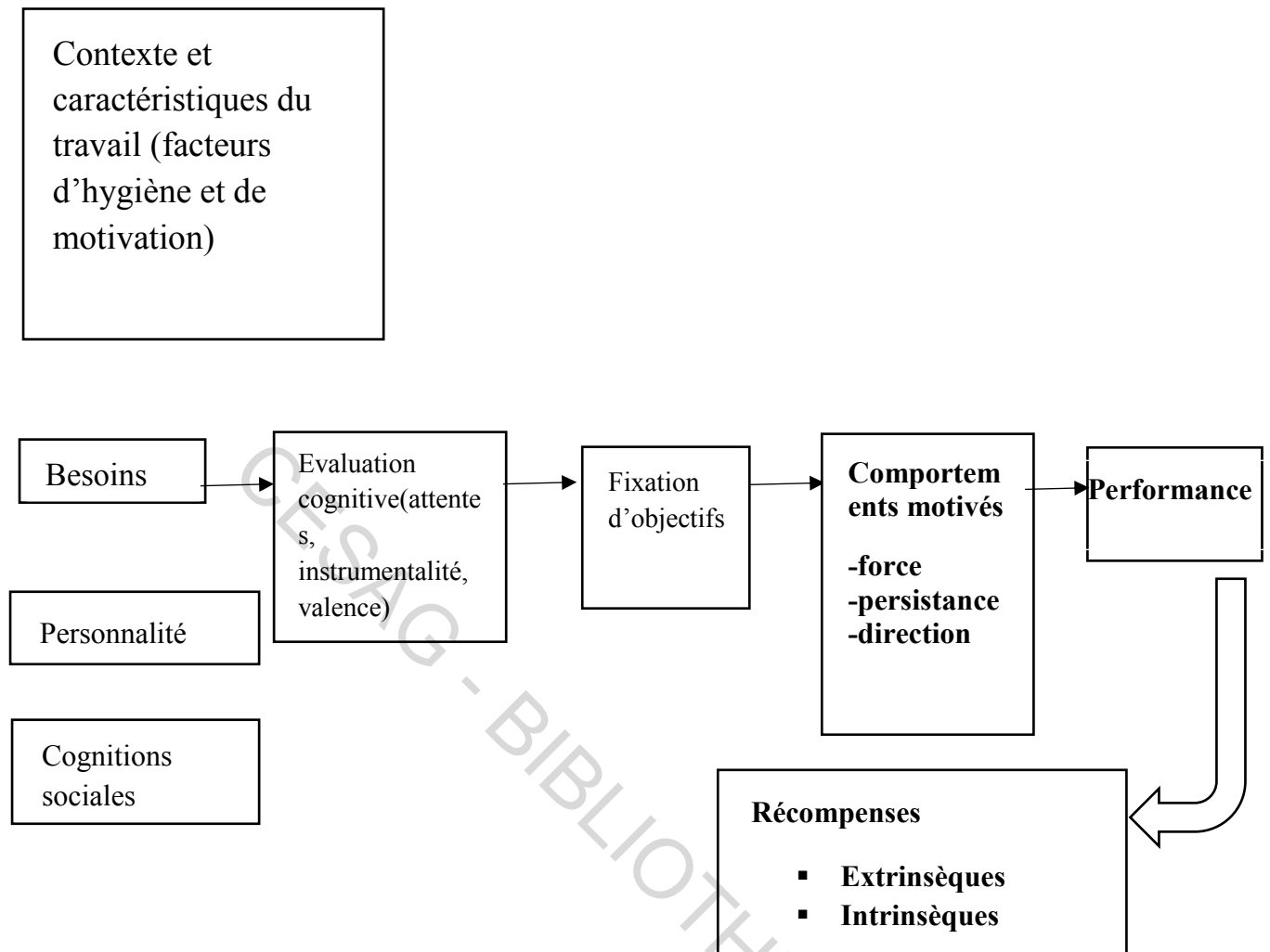
Le besoin d'autonomie est la nécessité pour l'individu de se sentir à la base de ses choix au moment d'initier un comportement. Par exemple, un enfant qui demande à ses parents de jouer au hockey pour le plaisir qu'il y éprouve et parce que c'est son choix vient satisfaire son besoin d'autonomie. Le besoin d'autonomie a été opérationnalisé à l'aide d'un processus motivationnel.

Figure 4 : Théorie d'auto-détermination de Deci et Ryan



Source: www.12manage.com/methodsauto_determination_theory.fr.html////09/2016

Figure 5 : Synthèse des connaissances sur la motivation



Source : www.12manage.com/methods_synthese_theory_fr.html///09/2016

Chapitre 2: de la performance

Ce chapitre va nous permettre de définir la performance dans sa complexité, de voir ses différentes formes dans l'organisation avant de ressortir l'impact de la motivation sur la performance.

Section 1 : la performance, définition et caractéristiques

1. Quelques éléments de la performance

La notion de performance au sein d'une organisation intrigue et soulève pas mal de questionnements tout en générant des définitions diverses. La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Cependant, le concept de performance demeure un concept très large car, pour un dirigeant il peut signifier rentabilité ou compétitivité, pour un employé il peut signifier le climat de travail et pour un client il peut signifier la qualité des services rendus.

La performance a plusieurs significations mais s'articule autour de trois (03) sens primaires. Elle peut être perçue comme :

- **un succès** : chaque organisation se fera sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi, elle sera distincte d'une organisation à une autre, d'un groupe à un autre au sein d'une même organisation.
- quand elle est perçue comme **le résultat d'une action**, elle n'aura pas de jugement de valeur.
- enfin, si elle est perçue comme **une action**, la performance est un processus et non un résultat.

Ainsi, la performance reste un concept difficile à définir qui, selon les auteurs est un « mot-valise » qui a reçu plusieurs sens. La performance est une des conditions de pérennisation d'une organisation et elle se nourrit du contexte dans lequel l'observation se situe. La performance est donc évolutive. Ses critères d'évaluation se modifient et ses composantes évoluent dans le temps. Par conséquent, les facteurs qui conditionnent les facteurs de succès d'une organisation pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant la phase de développement.

La performance a deux sens. Dans le premier sens, on met en rapport le produit (output) et la consommation de facteurs (input) nécessaires pour réaliser le produit. Les unités d'œuvre sont soit physiques soit monétaires :

- en économie on parlera de rendement, de productivité, de rentabilité ou d'efficience ;
- en psychologie, on parle « d'instrumentalité » : le moyen d'atteindre un but.

Dans un second sens, le mot « performance » renvoie à une comparaison entre ce que l'entreprise projette de faire et ce qui est accompli. On prend donc en considération le degré d'atteinte de l'objectif visé, l'efficacité :

- en psychologie, on utilise l'expression « expectation » (l'espérance de parvenir à un but) ;
- en management, la performance touche le concept « d'audit social ».

En effet, si l'on admet que les activités de l'organisation ne s'apprécient pas uniquement du point de vue d'un fait isolé mais par l'examen d'un processus séquentiel et répétitif, on comprend que le diagnostic de la performance peut introduire de la partialité et des critères d'évaluation discutables. Donc la performance nécessite, au vu des théories de la motivation, une redéfinition et une mise en contexte.

Mais, nous retiendrons que la performance dans l'organisation est le fait d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants par rapport aux moyens mis à disposition. La performance combine alors efficacité et efficience.

1.1. Efficacité

L'efficacité est la capacité à atteindre ses objectifs. C'est une articulation entre résultats et objectifs. En d'autres termes, l'efficacité est le niveau d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés.

Augmenter son efficacité professionnelle, c'est dépasser ses compétences techniques et utiliser ses capacités de développement personnel c'est-à-dire développer toutes ses capacités utiles pour rester « en phase » avec son environnement professionnel en :

- s'appuyant sur ses capacités naturelles ;
- développant ses capacités d'adaptation et de développement ;
- et en utilisant les méthodes et outils de l'efficacité personnelle en milieu professionnel.

1.2.Efficience

L'efficience est la capacité à atteindre ses objectifs à moindre coût. C'est une articulation entre moyens et résultats. En d'autres termes, l'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis à disposition pour les obtenir.

La motivation et l'efficience ne peuvent être dissociées au travail. L'efficience est la composante comportementale de la motivation. Pour expliquer une baisse de la qualité ou de la quantité de travail chez un travailleur, on dira qu'il est « démotivé ».

Section 2 : Les formes de performances

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français parformer qui, au XIII^e siècle, signifiait “ accomplir, exécuter ” (Petit Robert). Au XV^e siècle, il apparaît en anglais avec to perform dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut lui attribuer. Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres).

Nous pouvons ainsi dire que la performance est le résultat d'un construit collectif qui est fait d'actions individuelles. Ces actions individuelles vont avoir des implications sur les dimensions organisationnelle, sociale, économique, financière et sociétale de l'entreprise.

2. Les performances individuelle et collective

La performance individuelle est la production individuelle indépendamment des facteurs d'influence externe. Elle dépend de trois (03) aspects que sont l'effort, le comportement et les compétences. La performance dépend aussi de la clarté des objectifs fixés et responsabilités confiées. C'est pourquoi, il faut d'abord fixer les objectifs, donner les moyens pour atteindre ces objectifs avant de parler de performance individuelle. Ces objectifs devant être en synergie avec la stratégie définie par l'organisation.

Il est clair que l'employé et son supérieur doivent s'entendre sur des objectifs clairs, acceptables, réalistes, précis et limités dans le temps. Cette fixation d'objectifs sera suivie par la mise en place par l'organisation d'un nombre d'indicateurs qui permettront d'apprécier et d'évaluer la performance de l'employé.

Cette étape d'évaluation de la performance ne doit pas être un moment de règlement de compte car la mesure de la performance individuelle permet avant tout de l'améliorer étant entendu que la performance de l'organisation est la somme des performances individuelles des employés. C'est la raison pour laquelle l'organisation devra mettre en place un système d'évaluation efficace afin de détecter les besoins en formation et de mobilité.

3. La performance globale de l'organisation

Apprécier la performance globale de l'organisation, c'est mettre en place un système d'évaluation viable dont les indicateurs seront liés à la stratégie choisie par l'organisation. Il faut dire qu'une organisation est réellement performante si elle évalue de façon permanente et continue sa stratégie. La performance globale est donc une vision du développement de l'organisation.

Le développement de l'organisation doit pouvoir faire entrer dans une toute performance financière et économique qui serait, selon Liouville et Bayad (1995), conditionnées par la performance organisationnelle, elle-même conditionnée par la performance sociale et sociétale.

Ainsi donc, la performance globale de l'organisation recherche l'équilibre entre le social, l'économique et l'environnemental. C'est en cela qu'elle est « globale ». Car elle est un gage de compétitivité, de valorisation et de pérennité.

3.1. La performance économique

Une organisation qui est performante économiquement est celle qui est compétitive. Cette performance résulte de l'installation et de l'adaptation de la stratégie. Elle est aussi affaire d'imagination, de vision et de flexibilité.

3.2. La performance financière

On dit qu'une organisation est performante financièrement si elle est rentable et fait des bénéfices. L'organisation doit aussi être capable d'obtenir des ressources en qualité et quantité suffisante à des prix intéressants. Elle doit aussi être capable de rembourser et de rémunérer ses apports.

3.3. La performance organisationnelle

On mesure la performance d'une organisation par sa productivité. La performance organisationnelle est l'agrégation de compétences de qualité. Elle se situe dans l'exercice de

système d'incitation, de processus de décision (autonomie et responsabilisation dans le travail), d'outils de contrôle et de systèmes de gestion. La performance organisationnelle peut aussi se voir dans le choix d'un statut, d'un mode d'organisation qui permet l'efficacité et l'efficience. Une organisation visant la performance doit éliminer les lourdeurs dans le travail et favoriser l'autonomie et la responsabilisation des employés dans le travail.

3.4. La performance sociale

La performance sociale de l'organisation est liée à l'absentéisme, au taux de rotation du personnel et au taux de satisfaction. Donc une organisation est dite socialement performante si elle prend en compte la place de l'homme en son sein. Elle considère les ressources humaines comme un capital et compte investir pour satisfaire leurs besoins et attentes afin de les motiver.

Section 3 : Motivation et performance

Le facteur humain est incontournable dans la réussite d'une organisation quelconque. C'est pourquoi, pour les managers, il est très important de motiver leurs subordonnés. La motivation des hommes est donc le moteur de la performance. Motiver ses employés est donc le secret de la performance des organisations dans le monde. Il faut donc noter que les systèmes de motivation influencent les différentes formes de performance.

1. La satisfaction

D'une manière générale, la satisfaction au travail concerne la façon dont les individus ressentent leur travail et ses composantes. Locke (1976) considère la satisfaction au travail comme un état émotionnel qui résulte de l'estimation de la mesure dans laquelle le travail permet à l'individu d'atteindre ou de faciliter l'atteinte des valeurs qu'il place dans le travail. Le sentiment de satisfaction est donc fonction de la relation perçue entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce que son travail peut lui apporter.

Deux grandes raisons centrées soit sur l'individu soit sur l'entreprise (Spector, 1997) font que la satisfaction est une des dimensions les plus étudiées dans les recherches sur le comportement organisationnel :

- la première repose sur l'idée que la satisfaction au travail pourrait être un indicateur de motivation ;

- la seconde considère que la satisfaction au travail peut mener à des comportements des employés pouvant affecter la performance de l'organisation.

Il est clair qu'il existe un lien entre la satisfaction des besoins des salariés, leur motivation et leur performance au travail. C'est la raison pour laquelle le manager devra donc chercher à connaître les besoins et attentes de ses subordonnées pour les satisfaire. Il cherchera aussi à identifier les sources de mécontentement qui peuvent parfois révéler des dysfonctionnements notamment dans la mobilisation des salariés.

2. La mobilisation

La mobilisation exige l'engagement de plusieurs personnes dans un processus coordonné et clairement défini. La mobilisation est la masse critique d'employés qui accomplissent des actions qui font partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non, bénéfiques au bien-être des autres ou de leur organisation.

Elle se traduit plutôt par des comportements que par des attitudes, comportements qui sont volontaires et ne font pas partie du « contrat de travail » donc pas rémunérés.

Certaines pratiques sont incontournables dans la motivation des salariés et donc dans leur performance. D'après les études de Valérie BARRAUD-DIDIER, Sylvie GUERRERO et Jacques IGALENS, il s'agit des modes de rémunération, de la responsabilisation, de la communication et du partage de l'information, des possibilités de développement des compétences et de formation³.

3. Pratiques de responsabilisation et performance

Etre responsable, c'est assumer les aspects de rendement en fonction des objectifs définis. Pour qu'il y ait responsabilisation, il faut que :

- les aspects liés au rendement soient acceptés ;
- le salarié concerné soit tenu responsable de son rendement.

La responsabilisation et la performance doivent être fondées sur une mutuelle confiance qui se fait avec le temps et au fur et à mesure. Nous savons que pour motiver les salariés, il faut leur faire confiance et leur faire bénéficier d'une certaine autonomie. Les spécialistes de la psychologie du travail se sont accordés pour dire qu'il n'y a pas de motivation sans confiance.

La responsabilisation est destinée à améliorer le contenu du travail. Elle est un assemblage de méthodes que sont l'enrichissement des tâches, l'autonomie et la confiance qui sont essentiels dans la motivation selon la théorie bi-factorielle de Herzberg.

La responsabilisation permet aussi aux employés de faire valoir leur rendement par rapport aux objectifs fixés et d'expliquer les ressources allouées pour l'atteinte des objectifs. Elle permet aussi d'assumer leurs réalisations. Cela nous permet de dire que le rendement doit être mesuré, que les employés en apprendront autant de leurs erreurs que de leurs succès, et partant, vont apporter les correctifs nécessaires pour tendre vers la perfection, un des fondements de la performance.

Donc le salarié qui a la possibilité de s'exprimer dans son travail, qui travaille sans pression et qui a la confiance de son supérieur devient créatif, imaginatif et se surpassera dans son travail sans s'en rendre compte car il ne voudra pas décevoir son supérieur. Ayant plus d'autonomie pour organiser son travail et pour prendre certaines décisions et une grande responsabilité sur le travail à accomplir, l'employé augmente son implication vis-à-vis de l'organisation. C'est pourquoi la responsabilisation est fortement corrélée à l'assiduité du travailleur. La qualité du travail fourni qui en résulte augmente et l'employé participe au premier objectif de l'organisation pour atteindre ses objectifs.

La responsabilisation crée ainsi un climat de confiance favorable à la fidélisation des employés qui est devenu un élément déterminant de la performance de l'organisation.

4. Performance et style de management

On ne peut pas parler de motivation, de performance sans évoquer les styles de management car il existe un lien fort.

Effectivement, le niveau de performance d'un employé dépend pour beaucoup du style de management que le responsable adopte à son égard. Il n'y a pas de style de management standard mais des styles de management adaptés à la situation. Il faut savoir adopter le bon style au bon moment dans le bon contexte. Le manager doit donc :

- savoir accorder de la dignité humaine à ses collaborateurs ;
- savoir satisfaire le besoin d'estime de soi de ses collaborateurs (Maslow) ;
- savoir reconnaître le mérite et la contribution des autres à la réalisation des objectifs (Herzberg) ;
- savoir faire confiance et responsabiliser ;

- savoir gagner la confiance afin d'être écouté dans ses recommandations ;
- savoir répartir les tâches, pas de travail trop lourd, pas de salarié qui s'ennuie car n'ayant pas de travail. Il doit savoir trouver le juste milieu et faire régner l'équité ;
- savoir relever l'ambiance de travail et savoir inciter chacun à faire son travail avec plaisir pour améliorer les performances.

La vraie responsabilité d'un manager c'est d'abord d'anticiper, de gérer, d'informer, de communiquer, de former, de motiver et de se faire comprendre. Pour ce faire, il a besoin d'écouter ses collaborateurs afin de détecter leurs besoins et attentes car ils veulent généralement faire du bon travail. Il est donc du devoir du manager de leur donner les moyens d'atteindre leurs objectifs.

Le bon manager doit donc savoir encourager, féliciter et réduire au maximum les critiques. Son rôle premier étant d'aider ses collaborateurs à s'améliorer. Le manager doit donc savoir mobiliser ses collaborateurs afin qu'ils puissent atteindre les objectifs qui leur sont fixés.

Section 4 : Contrat de performance

1. Démarche de contractualisation

Le Contrat de performance est un document contractuel qui fixe les orientations stratégiques du Ministère de tutelle pour une période donnée et définit les modalités de mise en œuvre de ces orientations. Il résulte d'une discussion entre Ministère de tutelle et ses responsables de programme. Il peut faire l'objet ou non d'un vote formalisé. Tout projet de COP doit être communiqué aux tutelles techniques, aux autorités chargées du contrôle budgétaire ou du contrôle économique et financier et à la direction du budget. Le COP doit être un contrat unique entre Ministère de tutelle et sa/ses responsable(s) de programme.

1.1. Calendrier et durée du contrat

La construction et la signature d'un COP sont des processus qui demandent du temps, notamment lorsqu'il s'agit du premier contrat de l'établissement. Un calendrier avec des étapes indicatives est consultable en annexe afin d'aider à la préparation du contrat. La rédaction du contrat est effectuée par le Ministère de tutelle, qui associe à chaque point d'étape les acteurs utiles, a minima les signataires du contrat et la Direction du budget. La durée du contrat est laissée à la libre appréciation des Ministère de tutelle et responsables de programmes en fonction de leurs objectifs à court, moyen ou long terme. La durée moyenne observée est généralement de trois ans.

1.2. Lien entre le COP précédent et la négociation du suivant

Le COP fait l'objet d'une évaluation générale lorsqu'il arrive à son terme et avant l'engagement des travaux d'élaboration d'un nouveau contrat. En dernière annuité de contrat, le rapport d'exécution détermine les éléments utiles et les préconisations permettant de cadrer l'élaboration d'un nouveau contrat.

1.3. Construire un COP grâce à l'appui des audits ou d'une autoévaluation

Si Ministère de tutelle a fait l'objet d'un audit (IGF, Cour des Comptes, etc.), les recommandations formulées par l'auditeur peuvent servir à la construction des objectifs stratégiques du Ministère de tutelle.

2. Contenu du contrat

Un COP présente idéalement une structuration en cinq parties, qui seront détaillées successivement :

- ❖ une **introduction** /préambule ;
 - Présentation générale du Ministère
 - État des lieux / diagnostic
- ❖ une présentation des **objectifs stratégiques** et **opérationnels**, des **moyens de leur mise en œuvre** et des **indicateurs** ;
- ❖ une présentation des modalités du **dialogue de gestion** et des modalités de **suivi du contrat** ;
- ❖ les clauses particulières : **conditions de révision** et de **résiliation** notamment ;
- ❖ des **annexes**.

Introduction / Préambule

Les éléments introductifs peuvent faire l'objet de trois parties distinctes composées d'une présentation générale du Ministère, d'un état des lieux / diagnostic et d'engagements réciproques pris par le Ministère et l'État.

A) Présentation générale du Ministère de tutelle

La présentation générale du Ministère de tutelle comprend, au minimum, les éléments suivants :

- ✓ identité : rappel du statut du Ministère (texte de référence), date de création, mode de gouvernance (organes, comités...)

- ✓ description du contexte et des missions confiées au Ministère dans son secteur d'activités et son environnement (politique, économique, social, technologique, légal...). Il s'agit ici d'exposer les finalités de la politique menée par le Ministère et d'analyser brièvement les contraintes à prendre en compte en termes d'environnement et de ressources disponibles ;
- ✓ présentation de la stratégie et/ou des enjeux communs entre le Ministère et sa/ses responsables de programme(s).

Cette présentation se décline en axes stratégiques concrets pour agir à moyen terme.

Pour la rédaction de cette partie, il est conseillé de s'inspirer des documents officiels relatifs au Ministère (statuts, lettre de mission du dirigeant, documents de performance précédents ou encore en vigueur, etc.) et de conduire une réflexion approfondie sur les priorités stratégiques données au Ministère.

B) État des lieux / Diagnostic

L'état des lieux ou le diagnostic issus de la phase de concertation avec la /les responsable(s) identifient les forces, les faiblesses et les risques de l'établissement au regard des missions qui lui sont confiées. Il peut comporter :

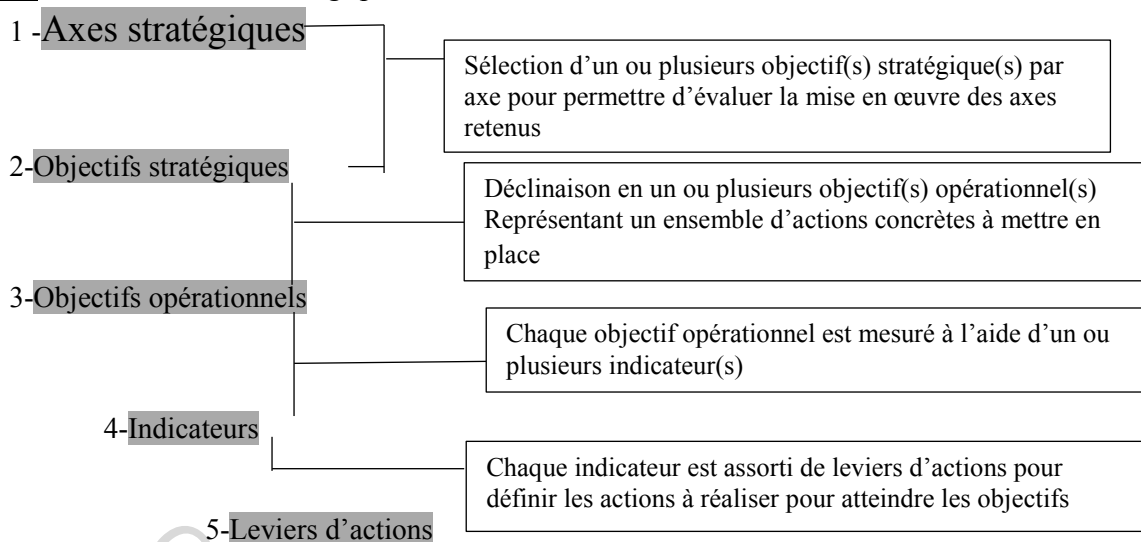
- ✓ un volet métier ;
- ✓ un volet soutien ou support : principales données (en matière budgétaire et financière, RH, investissements).

2. Présentation des objectifs stratégiques et opérationnels, des moyens de leur mise en œuvre et des indicateurs associés

Les objectifs sélectionnés doivent permettre d'évaluer la mise en œuvre des axes stratégiques retenus. Ils doivent rester **en nombre limité** pour assurer la lisibilité globale des priorités. Il est conseillé de ne pas dissocier la déclinaison des objectifs/indicateurs/leviers de mise en œuvre et de la présenter sous forme d'arborescence.

Une déclinaison cohérente permet de construire un document utilisable à chaque niveau.

Figure 6 : Choix des axes stratégiques concrets



Source : OPE guide COP//10/16

A. Présentation des objectifs

Les objectifs sélectionnés doivent permettre d'évaluer la mise en œuvre des axes stratégiques retenus. Ils doivent rester en **nombre limité** pour assurer la lisibilité globale des priorités.

De nature stratégique

Clair et compréhensible par tous, chaque objectif débute par un verbe d'action. Son atteinte doit dépendre de façon déterminante de l'activité du Ministère.

Les objectifs stratégiques doivent par ailleurs être en lien direct avec les objectifs de performance de la mission du ou des programmes de rattachement du Ministère. Ainsi, tout objectif présent dans un projet annuel de performances (PAP) et porté par un Ministère doit être intégralement repris dans le COP du Ministère concerné. Chaque COP distingue donc les objectifs présentés dans le PAP et les objectifs propres au Ministère.

- ✓ Le choix des objectifs poursuivis par l'organisme pendant la durée du contrat doit découler des axes stratégiques.
- ✓ En conformité avec les orientations présentées dans la circulaire de la primature, un objectif stratégique sera consacré à la performance des fonctions support.

Si le Ministère fait l'objet de recommandations issues d'un audit, ces dernières pourront servir de base pour la construction d'objectifs stratégiques. Par exemple, dans le cas d'un Ministère qui présente une situation financière fragile ou dégradée, un des objectifs stratégiques pourra être le rétablissement de sa situation financière.

De nature opérationnelle

Chaque objectif stratégique est décliné en un ou plusieurs objectif(s) opérationnel(s), dont l'atteinte est mesurée par des indicateurs chiffrés. Ces objectifs constituent un ensemble d'actions permettant la mise en œuvre des orientations stratégiques définies dans le contrat.

- ✓ Le choix de chaque objectif et des indicateurs permettant d'en mesurer l'atteinte doit être justifié.
- ✓ Dans le cadre de l'objectif stratégique de rétablissement de la situation financière d'un Ministère, plusieurs objectifs opérationnels peuvent être définis, tels que :
 - la redéfinition du périmètre d'activité de l'organisme ;
 - une réorganisation interne.

B. Présentation des indicateurs

Des indicateurs d'activité, de résultat, d'efficience et de qualité sont rattachés aux objectifs opérationnels. Ils doivent être en nombre limité. Tout indicateur présent dans un projet annuel de performances (PAP) et porté par un Ministère doit être intégralement repris dans le COP du Ministère concerné. Des cibles à horizon $n+1$, $n+2$ et $n+3$ (les COP étant généralement établis pour une période de 3 ans) sont ensuite définies. Une cible correspondant à la dernière annuité du COP est obligatoirement fixée. Les indicateurs présents dans les projets annuels de performances porteront une mention spécifique afin de rendre la distinction évidente par rapport aux autres indicateurs. Distinguer les nouveaux objectifs et indicateurs de ceux repris du précédent COP par un astérisque ou une mention participe également à une lisibilité accrue du document.

Il est rappelé que les cibles fixées doivent être chiffrées, ambitieuses mais aussi conformes aux engagements internationaux ou à tout autre engagement inscrit dans un document public. A ce titre, les cibles des indicateurs présents en PAP et repris dans le COP seront retranscrites telles quelles ou déclinées si nécessaire.

Chaque indicateur peut être décliné en plusieurs sous-indicateurs.

Il est important que les indicateurs définis ne soient pas exclusivement des indicateurs d'activité. La mise en place d'indicateurs de résultats et d'efficience doit être aussi recherchée. Au vu du premier retour d'expérience, les indicateurs suivis dans les contrats sont généralement nombreux. Il faut veiller à ce que leur nombre soit limité et qu'ils soient centrés sur les priorités afin d'en assurer aisément le suivi par les responsables de programmes et le Ministère.

Rappel : Définition et catégorie d'un indicateur

Un indicateur est un outil de mesure et de pilotage qui permet d'objectiver une réalité nécessairement plus complexe et d'apprécier l'atteinte ou non d'un objectif.

Indicateur d'activité : ce type d'indicateur mesure un volume d'activité. *Exemple : nombre d'études lancées.*

Indicateur de résultat : ce type d'indicateur mesure l'impact d'une politique sur la réalité économique, sociale, environnementale... C'est un indicateur d'impact.

Exemple : pourcentage de détections d'anomalies par rapport au nombre de contrôles d'urgence réalisés par l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé.

Indicateur d'efficience : ce type d'indicateur mesure le rapport entre les résultats et les moyens. Il s'agit, pour un même niveau de ressources, d'accroître les produits des activités ou, pour un même niveau d'activité, de consommer moins de moyens. *Exemple : nombre d'inspections par agent de contrôle.*

Indicateur de qualité : ce type d'indicateur mesure la qualité de service rendu à l'utilisateur.

Exemple : Délai moyen de traitement d'une autorisation de mise sur le marché (AMM).

Les points de doctrine suivants doivent par ailleurs être pris en compte :

- à chaque objectif doit être rattaché un (ou plusieurs) indicateur(s) chiffré(s) ;
- tout indicateur doit avoir une cible chiffrée. Pour les indicateurs qui figurent également dans les documents budgétaires de l'État, cette cible doit être en cohérence avec celle affichée dans le PAP si la dernière annuité du COP correspond à la dernière année du budget pluriannuel en cours ;
- les cibles qualitatives et binaires (Exemple : « oui » / « non ») doivent être évitées.
L'impossibilité de fixer une cible chiffrée traduit généralement le manque de pertinence de l'indicateur. Dans la plupart des cas, une simple modification de l'indicateur (transformation en « Taux de réalisation » par exemple avec des jalons prédéfinis) permet la fixation de cibles chiffrées ;
- tout indicateur doit être documenté sur le modèle des fiches de documentation des indicateurs des PAP;
- tout indicateur doit être assorti d'un court commentaire technique précisant son mode de calcul et ses éventuelles limites. Au regard du premier retour d'expérience, il est essentiel de souligner ce point afin d'améliorer la fiabilité et l'auditabilité des indicateurs. Les fiches détaillant les indicateurs doivent figurer en annexe du contrat.

Rappel : Qualités d'un bon indicateur

Un bon indicateur est SMART.

Significatif : il couvre des enjeux importants et est donc pertinent.

Mesurable : les informations nécessaires à son calcul sont disponibles à intervalles réguliers, à moindre coût et de façon fiable (les systèmes d'information en jeu sont robustes).

Atteignable : il est réaliste et permet d'objectiver l'atteinte de l'objectif auquel il est rattaché.

Avec un **Responsable** : le résultat de l'indicateur est directement imputable au ministère qui dispose de leviers d'actions.

Temporellement défini : une cible lui est attachée afin de traduire une démarche d'amélioration de la performance.

D'après le premier retour d'expérience, cet objectif est peu repris dans le COP. Il est essentiel d'y recourir davantage.

Ces indicateurs viseront notamment à évaluer la performance. A ce titre, il est vivement recommandé de s'appuyer sur les définitions données pour les indicateurs transversaux.

Par ailleurs, des indicateurs spécifiques pourront être retenus, au regard des enjeux propres

Au Ministère et en fonction de l'état de déploiement des fonctions en question. Par exemple, un Ministère de tutelle dont la fonction RH aura été régulièrement critiquée par la Cour des comptes présentera dans son COP un indicateur permettant d'évaluer et de piloter la situation.

Rappel : Exemples d'indicateurs portant sur les fonctions support

RH : effectif support / effectif total, taux d'emploi de travailleurs handicapés, ratio gérants / gérés, coût d'un recrutement, ancienneté moyenne, taux de fréquence des accidents de travail, taux d'absentéisme, part de la masse salariale consacrée à la formation, pourcentage d'agents n'ayant pas suivi de formation au cours de l'année, pourcentage d'agents ayant bénéficié d'un entretien annuel d'évaluation, part des postes à responsabilité hiérarchique occupés par des femmes, taux de démission...

Informatique : taux d'équipement, taux de disponibilité des applications, taux de satisfaction des

utilisateurs, coût bureautique par poste, budget TIC (technologies de l'information et de la communication)/effectif total, effectif TIC/effectif total, part de l'externalisation, activité récurrente/activité projets, respect des coûts et délais des grands projets...

Immobilier et logistique : m²/agent, coût/m², part des surfaces couvertes par un audit énergétique, consommation d'énergie par agent, coût de gestion du parc automobile, dépenses de fourniture par agent...

Achat : taux de dématérialisation des procédures, gain achat, taux de globalisation des achats, part des achats à caractère social, taux de réduction du parc automobile ...

Finances : nombre d'actes traités par agent, délai de paiement, taux de développement du contrôle interne...

B. Présentations des leviers d'actions / moyens de mise en œuvre

L'atteinte des objectifs ne doit pas être conditionnée uniquement par l'affectation de moyens ou de personnels. La démarche de performance consiste à se fixer des cibles et à mettre en œuvre des actions correctrices en cas de non atteinte. Les révisions de cible non précisées dans les commentaires laissent penser qu'il s'agit davantage d'une mesure a posteriori sans pilotage. Il est important de déterminer les limites éventuelles observées afin de déterminer les types d'action à entreprendre pour atteindre les objectifs fixés.

Des jalons ou des leviers d'action permettent de compléter les indicateurs afin d'optimiser le franchissement des étapes pour atteindre les cibles.

3. Dialogue de gestion et modalités de suivi du contrat

Les modalités de suivi du contrat doivent être prévues en amont de la signature du contrat et effectivement mises en œuvre.

La rédaction d'un contrat est le moyen de réunir les différentes parties impliquées dans le pilotage d'un établissement autour d'une même table et d'instaurer un dialogue. Ce point est particulièrement important lorsque le secteur est partagé entre plusieurs ministères ou, au sein d'un même ministère, entre plusieurs directions.

Grâce à ces échanges et à la formalisation nécessaire à sa rédaction, le COP permet de clarifier les rôles de chacun. Bien négocié, il est un document central et fondateur partagé par l'établissement et ses tutelles et il permet de construire le dialogue de gestion sur des bases solides, saines et durables.

A. Le comité de pilotage et le comité de suivi et d'évaluation

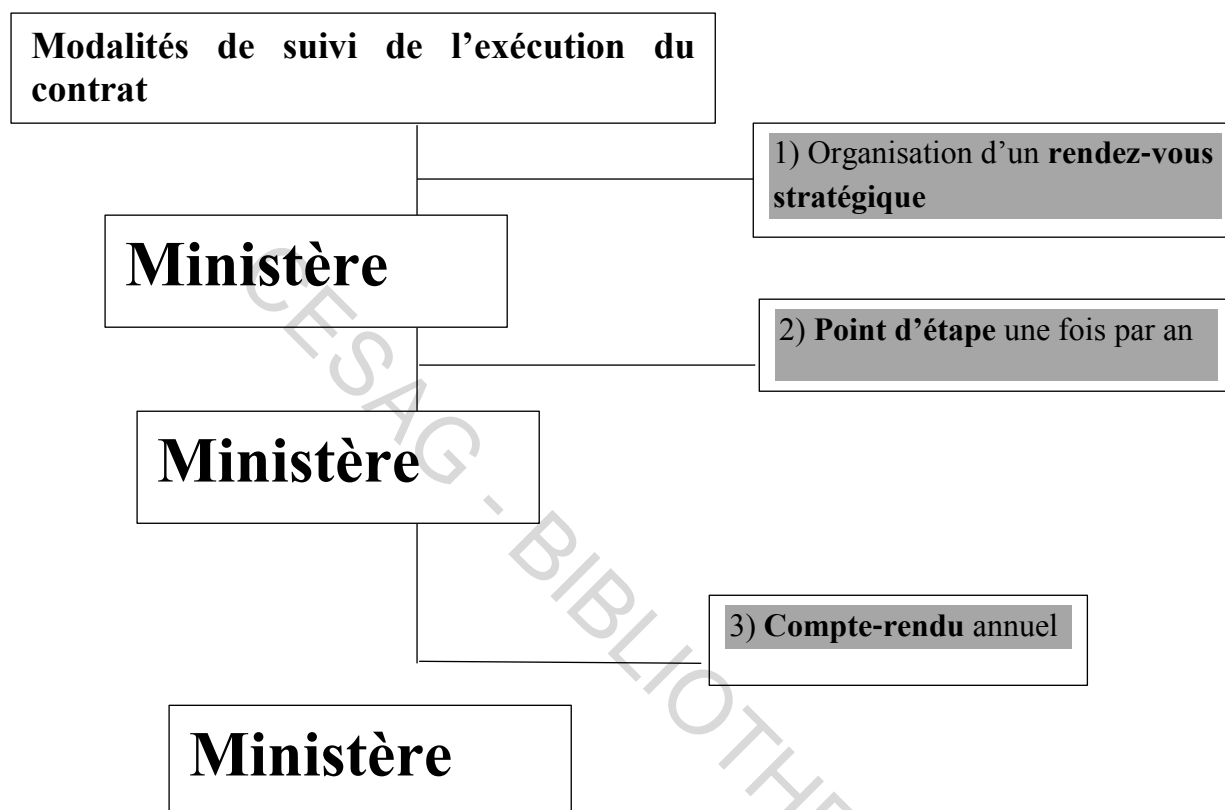
Le COP formalise l'organisation du dialogue de gestion. Ce dialogue consiste à suivre et à orienter la gestion du Ministère dans le cadre du COP. Le dialogue de gestion s'articule autour :

- **d'un cadre défini** regroupant les acteurs du contrat pour le suivi périodique de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et opérationnels ;
 - Constitution d'un comité de pilotage (COPI) ou d'un comité de suivi et d'évaluation (CSE). Ce comité est composé de membres du Gouvernement et du Ministère et est chargé de suivre l'exécution du contrat et de faire le point sur l'avancement des actions nécessaires à la mise en œuvre des orientations stratégiques fixées. Le suivi permet d'évaluer le degré de réalisation des objectifs opérationnels en s'appuyant notamment sur les indicateurs définis et d'analyser le cas échéant les écarts constatés au regard des engagements prévus dans le contrat. Ce comité se réunit au moins une fois par an. La liste de ses membres peut être détaillée en annexe du contrat.
- **de méthodes et d'outils de pilotage**, permettant d'identifier les difficultés rencontrées et d'anticiper la mise en place d'actions correctrices.
 - Définition d'un planning infra annuel. Ce dernier est négocié entre l'organisme et sa/ses responsable(s) pour la mise en œuvre des cibles fixées en principe annuellement.

B. Modalités de présentation de suivi annuel

Le COP prévoit les **modalités de mise en œuvre** et de **suivi** des objectifs, ainsi que les **modalités de révision** des objectifs, indicateurs et/ou cibles en cours d'exécution du contrat.

Figure 7 : Modalités de suivi de l'exécution du contrat



Source : OPE guide COP//10/16

1) Un **rendez-vous stratégique** réunissant à un haut niveau de représentation, le ministre de tutelle et les responsables de programmes est organisé avant la fin du 1er semestre de chaque exercice pour dégager les priorités de l'organisme.

2) Un **point d'étape** est organisé une fois par an, dans le courant de l'année, entre le ministère et ses responsables de programmes :

- présentation de la réalisation des objectifs et indicateurs du contrat, commentaires sur les écarts à la cible ;
- actualisation des objectifs ou des cibles si nécessaires en fonction des leviers d'action ;
- évaluation de la mise en œuvre des actions.

3) Un **compte-rendu** est présenté chaque année à l'organe délibérant avec le vote du compte financier (il est évoqué précédemment en COPIL le cas échéant). Ce compte-rendu ne

s'assimile pas au rapport sur l'activité de l'établissement. Il est remis généralement avant la fin du 1er trimestre N+1.

C. Modalités d'évaluation en fin de contrat

Au cours de la dernière année de son application, une évaluation de la mise en œuvre du contrat, réalisée sur la base notamment des travaux intermédiaires du COPIL /CSE, ainsi qu'un projet de renouvellement du contrat tenant compte de cette évaluation sont élaborés.

Le renouvellement de contrat détermine les réussites et les insuccès du précédent contrat ainsi que les différents changements de contexte que le ministère a connus. Cette évaluation finale est non seulement la garante d'une transition de qualité mais aussi la base de construction du nouveau contrat.

D) Engagement des signataires

Les signataires du contrat peuvent s'entendre sur des engagements réciproques. Ces engagements permettent d'assurer non seulement la mise en œuvre mais aussi le suivi du contrat.

4. Présentation des clauses particulières

Le COP vise également à préciser les clauses de révision en cours d'exécution du contrat et les conditions de résiliation de ce dernier.

A. Clauses de révision en cours d'exécution du contrat

Les conditions de modification du contenu du contrat sont précisées dans le contrat. Si l'évolution des missions, des moyens et de l'environnement institutionnel du Ministère l'exigent, des ajustements pourront intervenir sous forme d'avenant en cours d'exécution du contrat.

- Exemples : ajout ou suppression d'un objectif, modification(s) de cibles, etc.

B. Conditions de résiliation du contrat

Il s'agit d'inscrire les conditions exceptionnelles dans lesquelles il peut être mis fin au contrat.

- Exemples : modification de statuts, disparition du Ministère, fusion avec une autre entité, modification substantielle des missions qui rendrait caduques les objectifs précédents, etc.

5. Annexes au contrat

Certaines annexes sont indispensables au suivi du contrat et à la fiabilité des indicateurs.

Elles peuvent être enrichies par des annexes supplémentaires permettant d'améliorer la clarté et la lisibilité du contrat.

A. Annexes obligatoires

La feuille de route

La « feuille de route » représente la traduction chiffrée de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et opérationnels du contrat. Les cibles chiffrées des indicateurs sont généralement présentées sous forme de tableaux de bord. Elles peuvent être modifiées en fonction des tendances d'évolution (difficultés constatées, cibles trop ambitieuses, etc.) observées au cours des réunions de travail. Toute modification de la feuille de route fait l'objet d'une information lors de la tenue des instances de gouvernance.

Les trajectoires financières peuvent également figurer en annexe. Cependant, elles ne doivent pas être considérées comme des engagements de l'État sur les « moyens » accordés à l'établissement, mais comme une feuille de route représentant des hypothèses d'atteinte de résultats en fonction de l'ensemble des ressources et des emplois prévus sur cette période.

Tableau 4 : Exemple de liste des objectifs et des indicateurs à titre indicatif

	Unité de mesure	Réalisation n-1	Prévision année n	Prévision année n+1	Prévision année n+...	Cibles
Objectifs						
Indicateur						
Objectifs						
Indicateur						

Source : OPE guide COP//10/16

La fiche de documentation des indicateurs

Présentée sur le même format que la fiche de documentation du guide de la performance, cette fiche garantit l'auditabilité et la fiabilité de l'indicateur.

FICHE DE DOCUMENTATION		
Indicateur	Intitulé de l'indicateur (et numéro)	
Objectif	Numéro et intitulé de l'objectif auquel il se rattache	
Catégorie	Efficacité socioéconomique / Qualité de service / Efficience de la gestion	
Service	Service	
responsable	responsable	
DESCRIPTION DE L'INDICATEUR		
Sous-indicateurs	Libellés des sous-indicateurs	
Unité de mesure	%, jours,	
Périodicité de la mesure	Fréquence de calcul, de collecte ou de parution de l'indicateur	
Dernier résultat connu	Année	Valeur
ÉLABORATION DE L'INDICATEUR		
Nature précise des données de base	Distinguer le numérateur et le dénominateur en cas de ratio ; préciser le champ couvert, les conventions de rattachement des données à l'exercice analysé, etc.	
Mode de collecte des données de base	Système automatisé de gestion et d'information (préciser lequel et les modalités de saisie) ; comptages manuels, enquêtes, etc. (préciser les modalités) [Annexer le cas échéant les documents internes qui définissent la procédure de collecte]	
Services ou organismes	Préciser le(s) service(s) responsable(s) de la production des données ou l'organisme extérieur (avec les raisons du choix de l'organisme, le service responsable du choix et du contrôle du travail réalisé par l'organisme)	

responsables de la collecte des données de base	
Service responsable de la synthèse des données	Nom du service responsable de la centralisation des données et de la production de l'indicateur national
Validation de l'indicateur	(le cas échéant) mode ou instance de validation de l'indicateur et périodicité
Mode de calcul	Façon dont est calculé ou agrégé l'indicateur à partir des données de base (ex : formule paramétrique ou pondération des données locales), en distinguant dans le cas d'un ratio, le numérateur et le dénominateur. Si nécessaire, fournir un exemple de calcul
Modalités de conservation des données	Durée, règles et responsables de la conservation des données de base en vue d'un audit de celles-ci. [Annexer les documents internes qui définissent les modalités de conservation]
MODALITES D'INTERPRETATION DE L'INDICATEUR	
Limites et biais connus	Préciser les limites et biais connus et justifier le choix de l'indicateur malgré ses limites
Modalités d'interprétation	Si nécessaire, préciser la signification, les modalités de lecture et de compréhension de l'indicateur
Sens d'évolution souhaitée	A la hausse / à la baisse
Leviers d'action	Indiquer quels sont les leviers
UTILISATION DE L'INDICATEUR	
Déclinaison de l'indicateur et utilisation dans le	Préciser si l'indicateur est décliné dans les services de l'établissement. Préciser si l'indicateur est repris ou décliné dans un autre document de performance (ex : COP). Préciser s'il fait l'objet d'une communication particulière

pilotage	(ex : tableau de bord ministre, newsletter...) Préciser si l'indicateur est utilisé dans le pilotage.
PLAN DE DOCUMENTATION DE L'INDICATEUR	
Date de livraison de l'indicateur	Date de livraison prévue ou indicateur déjà disponible depuis (année)
Initiatives pour fiabiliser	Auto-évaluation de la fiabilité de l'indicateur. Contrôles réalisés.
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	Description des travaux prévus et échéances en vue de construire ou d'améliorer la documentation de l'indicateur
COMMENTAIRES	

B. Annexes facultatives

Des documents complémentaires peuvent enrichir cette partie :

- la lettre de mission du dirigeant;
- l'organigramme de ministère;
- les éléments annexes relatifs à la performance de l'établissement ;
- le suivi du COP ;

Calendrier de mise en œuvre (atteinte des jalons, dates clefs du dialogue de gestions), autoévaluation du COP, modalités de suivi de l'exécution du contrat.

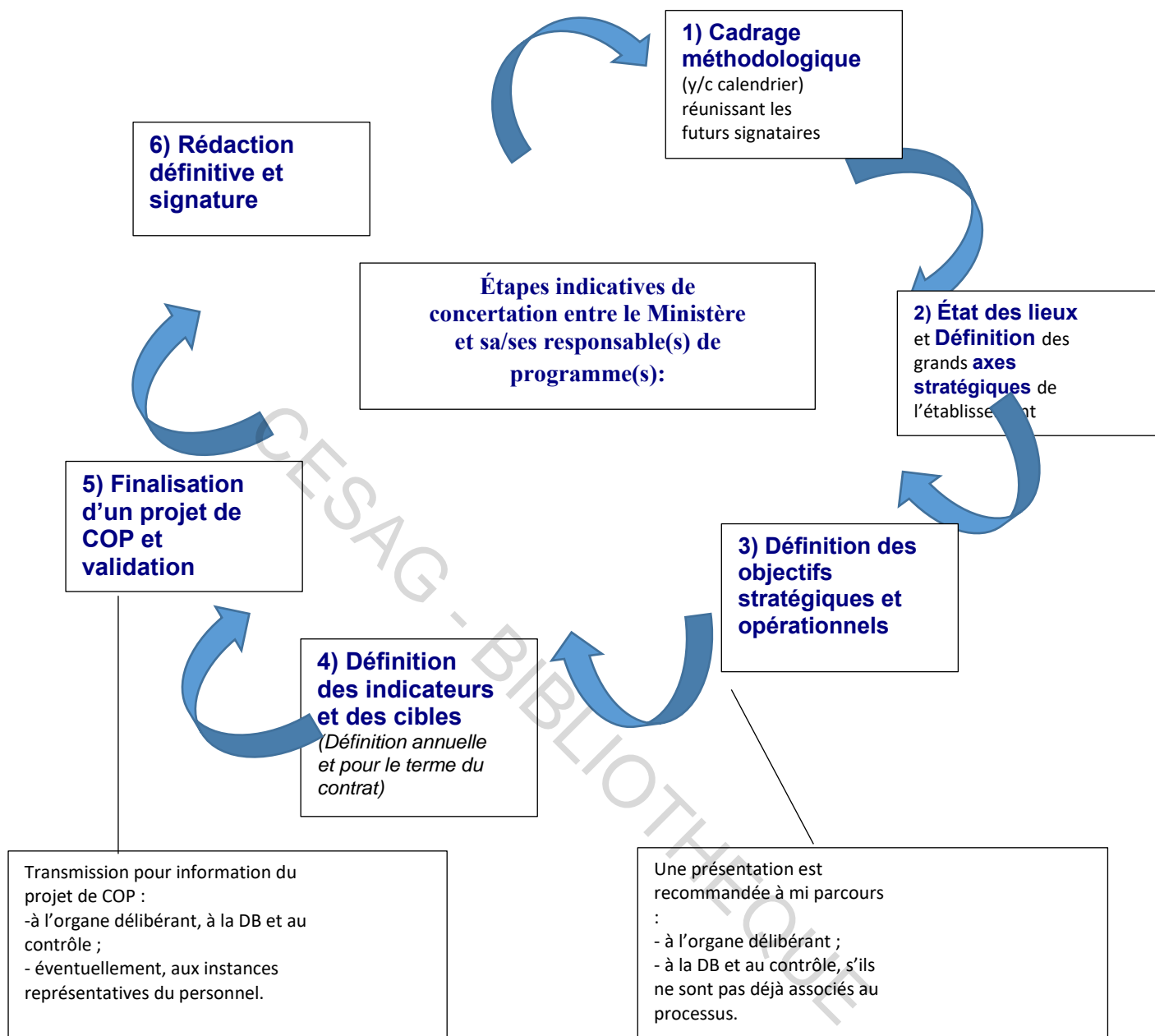
❖ un glossaire :

Il regroupe le détail des acronymes, des sigles et des abréviations et les définitions de vocabulaire technique ou relatif aux termes de la performance utilisées dans la cadre du contrat.

3. METHODOLOGIE ET EXEMPLES

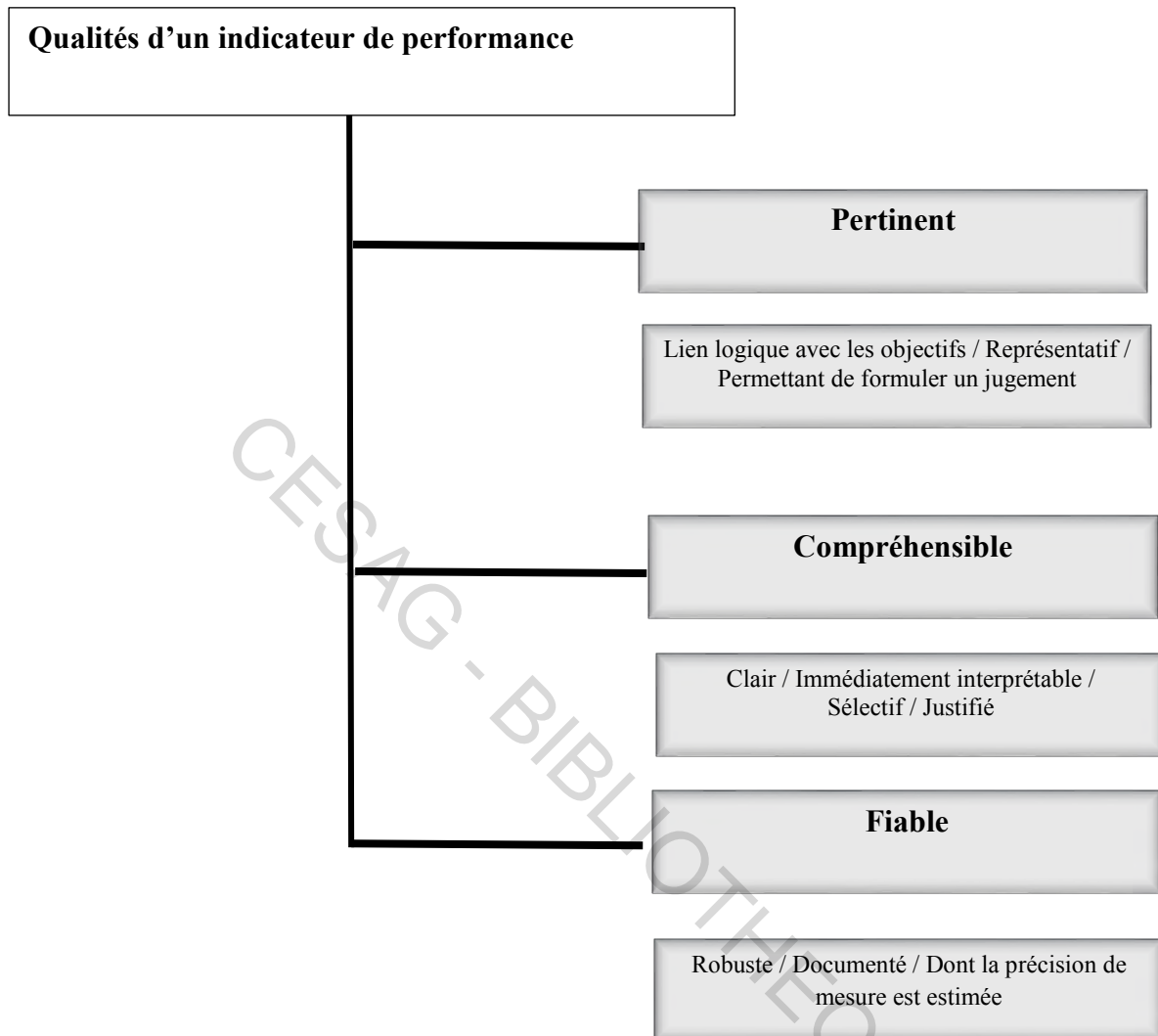
Cette troisième partie est dédiée à des éléments méthodologiques, des exemples issus des de retour d'expérience, des recommandations et des clefs d'analyse.

Figure 8: Calendrier de mise en œuvre d'un COP



Source : OPE guide COP//10/16

Figure 9 :Exemple d'indicateurs



Source : OPE guide COP//10/16

Tableau 5 :Exemples d'indicateurs de qualité de service

Exemples d'indicateurs de qualité de service	
Objectif	Indicateur
Améliorer les conditions de délivrance de titres	Délai moyen de délivrance des titres
Accroître l'accès du public au patrimoine	Taux de satisfaction du public des institutions et des sites patrimoniaux
Viser la certification de qualité de l'ensemble du département	Taux de renouvellement des certifications obtenues
Indicateur d'efficience	
Objectif	Indicateur
Assurer un service consulaire efficace	Nombre de documents délivrés
Optimiser l'emploi des moyens humains, financiers et matériels	Taux d'occupation des établissements
Adapter le dispositif de la recherche et de la formation aux besoins du secteur	Coût de formation par élève

Analyse des indicateurs

Au-delà des prévisions, des cibles et du simple constat de l'écart (réalisé – prévu) ce qui importe le plus est la pertinence de l'analyse proposée :

- la **fiabilité des chiffres** des indicateurs ;
- la **pertinence du plan d'action** prévu et la **qualité de sa mise en œuvre** ;
- l'impact du **contexte non anticipé** positif ou négatif ;
- le **manque d'ambition** ou le **niveau d'ambition trop élevé de la cible** ;
- en quoi le dispositif de performance a-t-il permis une **réelle mobilisation** ? Quelle est la **qualité du dialogue de gestion** ?
- y va-t-il une **réelle évolution** vers un «mieux dépenser» ?;
- les **conclusions** tirées pour l'avenir (prévision / cible de moyen terme / leviers d'actions).

Ainsi donc, après cette recension des écrits sur la motivation, la performance et le contrat de performance, la question est de savoir si les contrats de performance signés au sein du Ministère du Travail, du Dialogue social, des Organisations professionnelles et des Relations avec les Institutions ont-ils tenus compte de ces préalables pour l'atteinte des objectifs stratégiques. Nous essayerons d'analyser ces contrats de performance et formuler des recommandations en vue d'augmenter la performance du Ministère.

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DU PROCESSUS
D'ELABORATION DES CONTRATS DE
PERFORMANCEAU MTDSOPRI**

Chapitre 1 : Présentation du MTDSOPRI

Section 1 : Ministère du Travail, du Dialogue social, des organisations professionnelles et des Relations avec les Institutions

Le ministère du Travail, du Dialogue social, des organisations Professionnelles et des Relations avec les Institutions, dans le cadre d'une programmation pluriannuelle, a mis en place deux pôles (Travail décent et protection sociale et Relations avec les Institutions) autour desquels gravitent les trois (03) programmes listés ci-après :

- **Programme P1 : Pilotage, Gestion et Coordination administrative**
- **Programme P2 : Travail décent et protection sociale,**
- **Programme P3 : Relations avec les Institutions**
-

1. Missions

Le Ministère du Travail, du Dialogue social, des Organisations professionnelles et des Relations avec les Institutions prépare et met en œuvre la politique définie par le Chef de l'Etat dans les domaines du travail, du dialogue social et des relations entre le pouvoir exécutif et les Assemblées parlementaires, qu'elles soient nationales, régionales ou panafricaines.

Au titre du Travail et du Dialogue social :

Il représente l'Etat au sein des organismes techniques internationaux compétents en matière de travail et de sécurité sociale.

Il prépare la législation et la réglementation relatives aux relations du travail et veille à leur bonne application.

Il veille aux conditions de travail des catégories vulnérables notamment les femmes et les enfants dans le strict respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur et des normes édictées par les conventions internationales en la matière.

Il veille à la qualité des relations entre les salariés et les employeurs dans la double perspective de la protection des travailleurs et de la compétitivité de l'économie. Il est garant du libre exercice des droits syndicaux dans le respect des textes qui les régissent. Il est l'interlocuteur

des organisations professionnelles de salariés et d'employeurs et favorise le dialogue entre ces deux catégories d'organisations.

Il met en œuvre une politique de développement de la couverture sociale des travailleurs. Il est responsable du suivi et du bon fonctionnement des organismes de sécurité sociale.

Il assure la promotion du dialogue social et veille à la mise en œuvre du Pacte National de Stabilité sociale et d'Emergence économique.

Au titre des Relations avec les Institutions :

Il apporte son concours au Premier ministre et aux ministres concernés pour la préparation et le suivi des débats à l'Assemblée nationale et au Conseil économique, Social et Environnemental sur les projets de textes qui sont présentés par le Gouvernement.

En collaboration avec le Secrétaire général du Gouvernement, il assure une liaison permanente entre la Présidence de la République, la Primature, l'Assemblée nationale et le Conseil économique, Social et Environnemental en vue de faciliter l'organisation des débats.

En liaison avec le Ministre chargé des Affaires étrangères, il entretient des relations avec les institutions parlementaires de la CEDEAO, de l'UEMOA, des autres régions d'Afrique et de l'Union africaine. Il suit la mise en place des institutions parlementaires de l'Union africaine.

2. Structures

Aux termes du décret n° 2014 - 853 du 09 Juillet 2014 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, la Primature et les Ministères, Le Ministère du Travail, du Dialogue social, des Organisations professionnelles et des Relations avec les Institutions est organisé comme suit :

Cabinet et services rattachés

- Inspection interne ;
- Commission de Supervision et de Régulation des Institutions de Sécurité sociale ;
- Haut Conseil du Dialogue social ;
- Service des Relations publiques et de la Documentation.

Secrétariat Général et services rattachés

- Cellule de passation des marchés publics ;
- Cellule des Etudes et de la Planification ;
- Bureau du Courrier commun.

Directions et services

- **Direction générale du Travail et de la Sécurité sociale :**
 - Direction des Relations de Travail et des Organisations professionnelles ;
 - Direction de la Protection sociale ;
 - Direction des Statistiques du Travail et des Etudes ;
- **Direction des Relations avec les Institutions :**
- **Direction de l'Administration générale et de l'Equipement.**

Autres administrations

- Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES) ;
- Caisse de Sécurité sociale (CSS) ;

2.1. Direction générale du Travail et de la Sécurité sociale

- Le secteur Travail intervient dans la préparation et la mise en œuvre des politiques nationales en matière de travail et de sécurité sociale et de main d'œuvre.
- Ces politiques intègrent l'instauration et la consolidation de la qualité des relations entre les salariés et les employeurs dans la double perspective de la protection des travailleurs et de la compétitivité de l'économie.
- A ce titre, la Direction générale du Travail et de la Sécurité sociale a pour missions aux termes des dispositions de l'article L188 du Code du Travail :
- d'élaborer les projets des lois et règlements dans les domaines du travail, de la main-d'œuvre et de la Sécurité sociale ;
- de suivre l'exécution de ces lois et règlements tant à l'endroit des employeurs, privés ou publics et des travailleurs qu'à l'endroit des institutions et organismes de sécurité sociale ;
- d'éclairer de leurs conseils et de leurs recommandations les employeurs et les travailleurs ;
- de documenter, conseiller, coordonner et contrôler les services et organismes concourant à l'application de la législation sociale ;

- de procéder, dans le cadre des attributions ci-dessus définies, à toutes études et enquêtes ayant trait aux divers problèmes sociaux (travail, main d'œuvre, sécurité sociale) et leur contexte économique.

Suivant le décret n°2009 – 1448 du 29 décembre 2009, la Direction générale du Travail et de la Sécurité sociale comprend des services centraux, des services extérieurs et des services rattachés.

2.1.1. Les Services centraux

- La Direction générale comprend trois Directions :
- la Direction des Relations de Travail et des Organisations professionnelles ;
- la Direction de la Protection sociale ;
- la Direction des Statistiques du Travail et des Etudes.

2.1.2. Les Services extérieurs

Il s'agit :

- des Inspections régionales du Travail et de la Sécurité sociale (IRTSS) dans chacune des capitales régionales du pays ;
- l'Inspection départementale du Travail et de la Sécurité sociale de Rufisque ;
- l'Inspection du Travail et de la Sécurité sociale de la Zone Franche de Dakar.

2.1.3. Les Services rattachés :

Il s'agit de :

- l'Inspection médicale du Travail (non effective) et ;
- du Bureau administratif et financier.

2.2. Direction des Relations avec les Institutions

- La Direction des Relations avec les Institutions (DRI) est le bras technique du Ministère pour ce qui concerne les relations entre le pouvoir exécutif et les assemblées parlementaires nationales, régionales ou panafricaines. Elle comprend deux divisions sur lesquelles elle s'appuie pour mener à bien ses missions :
- la Division des Relations avec Assemblées
- la Division des Etudes, de la Planification et du Suivi- évaluation.

2.3. Direction de l'Administration générale et de l'Equipement

La Direction de l'Administration générale et de l'Equipement est chargée de la préparation et de l'exécution du budget ainsi que de la gestion du personnel et du matériel. Elle comprend :

- la Division Administrative et Financière ;
- la Division des Ressources humaines ;
- la Division de la Logistique et du Matériel.

2.4. Commission de supervision et de régulation des institutions de sécurité sociale (COSRISS)

La Commission de Supervision et de Régulation des Institutions de Sécurité sociale (COSRISS), créée par le décret n° 2003-1000 du 31 décembre 2003a été installée le 9 mai 2005 par le Ministre de la Fonction publique, du Travail, de l'Emploi et des Organisations professionnelles.

2.5. Haut Conseil du Dialogue social

Le Haut Conseil du Dialogue social, créé par le décret 2014-1299 du 13 octobre 2014 renforce le dispositif institutionnel dédié au dialogue social dans notre pays. Sa mise en place répond à une volonté de redynamiser le dialogue social entre l'Etat et les partenaires sociaux pour la stabilité du marché du travail et la compétitivité de notre économie.

Section 2 : Principales réalisations et les perspectives dans les différents Secteurs du département

Au cours de l'année 2016, d'importantes réalisations été faites dans plusieurs secteurs du Département :

1. Réalisations

1.1. Dans le domaine des relations professionnelles et la négociation collective

1.1.1. Promotion de la négociation collective par la mise en place et/ou la révision des conventions collectives de branches.

Concernant la Convention collective du Gardiennage et de la Sécurité privée, les travaux de la commission mixte paritaire (CMP) sur le corps du projet ont effectivement démarré depuis le mois de juillet 2016.

Pour la Convention collective de l'Enseignement privé, la demande conjointe de révision introduite par les deux syndicats de travailleurs signataires est en cours d'instruction.

S'agissant de la Convention collective des Transports aériens dont les négociations ont été suspendues depuis plus de deux ans, les membres de la commission mixte paritaire n'évoluant plus dans le secteur des Transports aériens doivent être remplacés. Les représentants des travailleurs ont déjà été désignés. La partie patronale qui devait, auparavant, tenir une assemblée générale de renouvellement de ses instances, va être relancée pour désigner ses représentants. Ensuite, l'arrêté portant création de la CMP en vigueur va être modifié avant la reprise des travaux.

1.1.2. La revalorisation des montants de la prime de transport et des salaires minimums professionnels (SMIG et SMAG).

1.1.3. La réforme du Code du Travail

Divers projets de textes ont été élaborés à l'interne pour modifier certaines dispositions de la législation sociale en vigueur. On peut citer les projets de :

- modification de l'article L.25 pour mieux encadrer la création d'unions syndicales ;
- modification de l'article L.85 et de tout le chapitre du Code du Travail sur la négociation collective, pour apporter plus de précision sur les éléments d'appréciation de la représentativité des syndicats, sur l'extension des conventions collectives et leur contrôle préalable par l'inspecteur du Travail avant le dépôt au greffe du tribunal du travail ;
- d'insertion d'un 6ème alinéa nouveau à l'article L 241 sur les amendes à infliger aux usagers en précisant ses modalités d'application ;
- réactualisation de l'article L.272 du Code du Travail pour l'adapter à l'état actuel des ressorts de compétences des services extérieurs de la DGTSS ;
- modification de l'alinéa 3 de l'article L.273 et d'insertion d'un 5ème alinéa pour rendre plus flexible les délais accordés pour rechercher un accord en cas de conflit collectif ;
- modification du titre 14ème, chapitre deuxième du Code du Travail sur les délits (L.279) pour y prévoir des sanctions spécifiques destinées à protéger la femme et la femme enceinte en milieu de travail ;
- de décret remplaçant et abrogeant l'arrêté n° 5254 I.G.T.L.S. /A.O.F. du 19 juillet 1954 relatif au travail des femmes et des femmes enceintes en vue d'assurer une meilleure protection à cette catégorie de travailleurs.

1.1.4. La lutte contre le travail des enfants

Pour le renforcement du cadre juridique pour la lutte contre le travail des enfants, mais également des capacités des acteurs intervenant dans cette lutte, le Ministère en charge du Travail a mené des activités :

- la tenue d'un atelier national de renforcement des capacités de l'administration du travail sur la traite des personnes en partenariat avec la CNLTP et l'ONU DC
- la célébration de la journée mondiale contre le travail des enfants du 12 juin 2016 en partenariat avec les organisations d'employeurs et de travailleurs.

1.2. Dans le domaine de la sécurité sociale et l'extension de la protection sociale

Dans le cadre de la mise en œuvre des programmes définis dans son plan d'actions 2016, les actions prioritaires suivantes ont été réalisées :

En matière d'Assurance Maladie Obligatoire (AMO) afin d'atteindre une couverture maladie universelle dans le monde du travail :

- la réalisation d'une enquête nationale sur les IPM en vue d'obtenir des statistiques fiables en matière d'AMO ;
- l'opérationnalisation de l'Institution de coordination de l'assurance maladie obligatoire (ICAMO) afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience du système de l'assurance maladie obligatoire ;
- la conception et la mise au point du système d'information de l'assurance maladie obligatoire (SIAMO) pour relever le défi de la bonne gouvernance des IPM mais aussi de la production et de la disponibilité de données statistiques fiables sur l'évolution du système.

Relativement à l'**extension de la protection sociale à l'économie informelle**, le dialogue avec les acteurs s'est poursuivi et a permis, dans le cadre du Régime simplifié pour les petits contribuables (RSPC), de choisir trois secteurs d'activités (commerce, artisanat, agriculture) et deux branches (maladie et retraite) pour la phase pilote.

La promotion de la Sécurité et de la Santé au Travail

- Elaboration du Profil national de SST qui a pour but de fournir l'information et les données constituant un inventaire exhaustif de la situation en matière de SST dans le pays et qui servira comme base pour toute actualisation et tout développement futur de

la politique nationale et des programmes sur la SST dans le but de garantir de meilleures conditions de vie au travail;

- la soumission du projet de Politique nationale de SST aux plus hautes autorités pour sa validation ;
- la réalisation d'une étude sur l'analyse comparative de la Convention n° 155 sur la SST de 1981, la Convention n° 187 sur le cadre promotionnel pour la SST de 2006 par rapport aux normes et pratiques nationales afin de mettre en exergue le gap à combler et par conséquent, la conduite à tenir dans le sens de l'adoption formelle des normes internationales correspondantes.

Par ailleurs, dans le domaine de la sécurité sociale la COSRISS a réalisé quelques activités phares que sont ;

- Participation aux travaux préparatoires de la conférence sociale avec l'organisation de deux séminaires :
 - sur l'identification et la validation technique des thèmes de la conférence sociale 2016 portant sur la problématique de la retraite au Sénégal ;
 - sur la contribution des associations de retraités à la préparation de la conférence sociale 2016 consacrée à la retraite.
- **Exécution financière et Supervision technique de la mise en œuvre du plan d'actions du projet I3S financé par l'Agence Française de Développement (AFD).**
 - Supervision technique et gestion financière du marché pour le recrutement du consultant pour l'étude diagnostique de l'existant informatique des institutions de prévoyance maladie (IPM) du SENEGAL : Préparation de la demande de propositions (DP), du cahier des charges dudit consultant et demande d'ANO avec l'AFD;
 - Supervision technique et gestion financière du marché pour le recrutement du consultant chargé d'élaborer le schéma directeur informatique du système d'information de l'assurance maladie obligatoire du Sénégal :Préparation de la demande de propositions (DP), du cahier des charges dudit consultant ainsi que du projet d' Appel public à Manifestation d'Intérêt et demande d'ANO avec l'AFD.

- **Préparation des négociations relatives au projet d'avenant à la convention bilatérale franco-sénégalaise de sécurité sociale du 29 mars 1974 et de ses protocoles avec la tenue de plusieurs réunions préparatoires dont :**
 - deux séminaires du groupe de travail restreint sur les conventions de sécurité sociale (19 janvier et 13 du au 15 juillet 2016 pour examiner les observations de la partie française et valider les propositions de la partie sénégalaise ;
 - la participation du 21 au 23 mars 2016 à Paris à la commission mixte franco-sénégalaise sur la sécurité sociale ;
 - la préparation de la prochaine commission mixte de sécurité sociale entre la France et le Sénégal prévue les 14, 15 et 16 novembre 2016 à Dakar pour valider et procéder à la signature du projet de convention revu en fonction de nos discussions lors de la commission mixte de mars 2016 ainsi qu'un projet d'arrangement administratif.
- **Participation à Rabat du 10 au 13 février 2016 au forum sur les retraites organisé par la Caisse de Dépôt et de Gestion du Royaume du Maroc.**
- **Participation du 28 mai au 12 juin 201- à la 105ème Conférence Internationale du Travail** au niveau de la commission sur « Faire progresser la justice sociale - Examen de l'impact de la Déclaration de l'OIT sur la justice sociale pour une mondialisation équitable »
- **Participation à l'académie de la sécurité sociale organisée par le Centre international de formation de l'O.I.T du 19 au 30 septembre 2016.**

1.3. Dans le domaine des études et statistiques du travail

Toujours dans le cadre des initiatives de modernisation de l'Administration du travail, le Ministère en charge du Travail a procédé à :

- ❖ La tenue d'un atelier avec les IRTSS de présentation des indicateurs clés et des révisions des outils de collectes ;
- ❖ La tenue d'un atelier de production du rapport annuel 2015 ;
- ❖ Le renouvellement du parc informatique de la DSTE par l'achat d'un serveur, de 5 ordinateurs de bureau et de 5 ordinateurs portables;
- ❖ L'élaboration de Termes de référence pour l'Enquête de représentativité des organisations patronales et la mise en place d'un fichier apparié à partir de ceux de la Caisse de Sécurité Sociale et de l'IPRES ;

- ❖ Des missions effectuées dans les régions qui ont permis de collecter plus de 1100 DASMO (Déclarations annuelles de la main d'œuvre) et 144 BILANS SOCIAUX au titre de l'année 2015.

La mise en place du SYGIET a permis de réduire les délais d'attribution du numéro allocataire aux travailleurs et d'effectuer un bond qualitatif et quantitatif. En effet, la mise en ligne de cette application et suite à la formation sur l'outil, toutes les inspections immatriculent les travailleurs de leurs ressorts. Ainsi, depuis le début de l'automatisation du processus d'immatriculation **90376** travailleurs sont enregistrés dans la base de données.

Le renforcement du système d'information par le développement d'une application pour **l'enregistrement des contrats de travail** en vue d'une meilleure traçabilité de la carrière des travailleurs. Cette application dénommée **SYGECTRA** (système de gestion des contrats de travail) va être étendue à toutes les inspections du pays, une fois hébergée au niveau de l'ADIE.

1.4. Dans le domaine du dialogue social

La prévention et le règlement des différends pouvant opposer les travailleurs à leurs employeurs sont également tributaires de la qualité de l'appropriation du dialogue social par les acteurs.

A cet effet, dans le cadre de son Plan d'Actions triennal 2015 – 2018, le Haut Conseil du Dialogue Social a prévu des activités de renforcement de capacités des partenaires sociaux en dialogue social et en négociation collective.

Opérationnel dès son installation, grâce à l'implication personnelle du Président de la République, le Haut Conseil du Dialogue social a initié de nombreuses actions de facilitation et de médiation dans les secteurs de l'éducation, de la santé, de l'enseignement supérieurs, des collectivités locales et des chemins de fer.

2. Perspectives pour 2017

En perspectives, il est prévu en 2017 :

- d'introduire le décret sur le fonds de garantie des IPM ;
- d'élaborer le Schéma directeur informatique du SIAMO qui définira les grandes orientations du système d'information ainsi que son champ d'application, ses composantes et orientations techniques, ses structures de management, ses ressources et sa mise en œuvre.

En plus de l'organisation de la conférence sociale sur la retraite au Sénégal, il s'agira :

- de valider les études en cours de réalisation sur le cadre juridique et institutionnel du RSPC et mettre en œuvre la phase pilote du projet ;
- d'élaborer le projet de Code unique de Sécurité sociale.

Il est également prévu d'élaborer et de mettre en œuvre le programme national de SST et de renforcer la lutte contre le VIH SIDA en milieu professionnel en programmant avec le budget du Ministère des activités de formation et de stratégie avancée pour les régions dites non prioritaires.

Au courant de l'année 2017, la DSTE compte organiser des rencontres avec les différentes IRTSS et d'autres structures étatiques pour évaluer ses nouveaux supports de collectes de données et de revoir certains textes pour une dématérialisation du bilan social et de la DASMO.

Elle compte aussi :

- ❖ organiser un atelier de suivi-évaluation des paramètres techniques liés au déploiement du nouvel outil de collecte des rapports mensuels sous format Excel ;
- ❖ programmer des sessions de formation des utilisateurs de l'application SYGECTRA ;
- ❖ réfléchir sur la dématérialisation des supports de collectes des données relatives au Bilan social et à la Dasmo ;
- ❖ mettre en application la carte du travailleur ;
- ❖ réfléchir sur la mise en place d'un fichier unifié des entreprises en vue de lutter contre l'évasion sociale ; ce fichier devant être un fichier social c'est à dire constitué d'entreprises ayant au moins un travailleur salarié ;
- ❖ recruter un personnel dédié (agents de saisie, informaticien, planificateur, etc.) permanent à la DSTE pour substituer le personnel contractuel payé sur le budget d'investissement.

Section 3 : Principales réalisations au niveau des institutions de prévoyance sociale

Les Institutions de Prévoyance Sociale (IPRES, CSS) sont appelées à jouer un rôle déterminant dans la politique tendant à promouvoir la protection sociale, en articulant leurs missions respectives aux orientations définies par le gouvernement du Sénégal et reprises par le PSE.

1. Institution de prévoyance retraite du Sénégal(Ipres)

1.1. Réalisations

L'IPRES au titre de ses réalisations au cours de l'année 2016 a vu acter deux projets essentiels dans la marche de l'institution, et ainsi jeté irrévocablement les bases de son entrée dans une nouvelle ère.

- ✚ La **mensualisation du paiement les pensions de retraite** lancée en tout début d'année 2016, puis mise en attente le temps d'une meilleure concertation avec les bénéficiaires ;
- ✚ **La modernisation du système d'information**, projet phare de l'IPRES objet de toutes les attentions au niveau des organismes supra nationaux, de l'Etat, du Conseil d'Administration, de la Direction générale, du personnel, des partenaires et usagers de l'Institution.

Par ailleurs, sur le plan social, l'IPRES a équipé les deux grands centres médico-sociaux de Dakar en les dotant d'un équipement de pointe et ceux des régions. Ces centres disposent actuellement d'un effectif total de 80 permanents, 48 vacataires et d'une vingtaine de spécialités pour servir gratuitement les retraités et leurs familles. Avec près de 5000 patients par mois et des charges qui pourraient atteindre 2,5 milliards en 2017, l'action sanitaire et sociale restera sans conteste en ordre de priorité sans le budget de l'Institution, tout en suscitant des réformes.

1.2. Perspectives

Les objectifs additionnels suivants élèveront les défis de l'exercice 2017 au nombre de six :

- la poursuite de la consolidation des ressources ;
- la fiabilisation de nos données ;
- l'amélioration des conditions de vie des retraités ;
- la maîtrise de risques et le renforcement du contrôle.

Ces orientations stratégiques devront se traduire en objectifs spécifiques, puis en plans d'actions sectoriels, afin de relever les grands défis de l'année 2017.

2. La Caisse de sécurité sociale

Dans le cadre de son document de programmation budgétaire et économique 2016- 2018, la Caisse de Sécurité Sociale a retenu les axes d'intervention prioritaires suivants :

- *la décentralisation physique de ses activités et prestations aux usagers ;*
- *le relèvement des taux des prestations servies au titre des allocations familiales ;*
- *le relèvement des taux des prestations servies au titre des rentes ;*

- *les participations aux émissions de titres d'Etat ;*
- *la réalisation des projets de promotion de l'habitat social ;*
- *la réalisation de résidences universitaires ;*
- *l'extension de la protection sociale et la réforme des textes législatifs et réglementaires ;*
- *le rapprochement institutionnel CSS /IPRES ;*
- *le relèvement des taux de cotisations sociales ;*

D'autres projets sont en cours d'implémentation avec l'IPRES, pour assurer la mutualisation des systèmes d'informations dans le cadre du rapprochement des deux (02) institutions ou créer des synergies tendant à l'harmonisation voire la rationalisation de leurs interventions.

2.1. La décentralisation physique des activités et prestations aux usagers

L'ouverture de nouvelles agences a été effective pour Podor et Matam. De même, la consolidation voire l'extension des capacités d'accueil de certaines agences déjà existantes a été réalisée, pour permettre un meilleur accès des usagers au service de l'Institution.

Cette politique sera poursuivie avec des ouvertures envisagées à Kédougou, Fatick, Kaffrine, Diamnadio et Keur Massar pour accompagner l'Etat dans sa politique de décentralisation économique.

Les coûts des projets en cours de réalisation sont projetés à près de **2,3 milliards FCFA**.

2.2. Le relèvement des prestations familiales

Il consiste à revaloriser les allocations familiales de **7500 FCFA à 8500 FCFA** par enfants, jusqu'à **6 enfants par famille**.

La revalorisation est effective, elle fait même l'objet d'un rappel sur trois (03) ans de 2013-2015 pour les familles bénéficiaires ; l'impact courant a été de **2,542 milliards FCFA**.

2.3. Le relèvement des taux des prestations servies au titre des rentes

Le processus de revalorisation des rentes servies aux créditeurs et ayants droits a été bouclé au cours de l'exercice 2016, par la signature d'un arrêté ministériel conjoint des ministres représentant les tutelles technique et financière.

Le taux de cette revalorisation a été de **10%**, avec même un effet rétroactif au 1er Janvier 2017 pour un impact projeté direct de près de **1 milliard FCFA**.

2.4. La participation aux émissions d'Etat

Elle consiste à créer des synergies avec l'IPRES ou d'autres institutions similaires pour réaliser des projets conjoints ou intervenir par l'intermédiaire du système bancaire à des opérations d'appel à concours de financement, telles que les souscriptions des obligations ou autres titres d'Etat.

L'encours actuel des souscriptions aux titres d'Etat se chiffre à près de 3 milliards de FCFA.

2.5. La réalisation de projets sociaux

Pour accompagner la politique de l'Etat à travers la promotion de l'habitat social, la CSS a initié un **programme de réalisations de logements sociaux** dont le premier projet porte sur la construction de près de 600 unités sur sa réserve foncière de Bambilor ; d'autres projets suivront à l'issue du bouclage de cette première phase, avec un objectif de réaliser 1770 logements sociaux sur une période triennale.

Le coût projeté de ce programme est de près de **15 milliards FCFA**.

2.6. La réalisation de résidences universitaires

Elle vient accompagner l'Etat pour améliorer les conditions d'études et de séjour des étudiants.

Ce projet est prévu sur un terrain de 4 760 m² acquis par la CSS, situé à Fass Delorme et le coût de réalisation de la 1^{ère} phase est projeté à **3,6 milliards de FCFA**.

Les travaux préliminaires relatifs à la sécurisation du site ont démarré et seront terminés en 2016.

2.7. La réforme des textes de la sécurité sociale

C'est un projet à finaliser pour une mise à niveau des textes de la sécurité sociale et leur adaptation au contexte actuel à travers l'élaboration du projet de code unique de sécurité sociale.

2.8. Le rapprochement institutionnel CSS/IPRES

Dans le cadre de leur rapprochement, les deux (02) Institutions vont vers la mutualisation des fichiers d'immatriculation, du recouvrement, du système d'information et de leur patrimoine pour des investissements communs.

C'est ainsi que la CSS travaille en étroite collaboration avec l'ANSD pour le projet de l'identifiant unique et va exploiter les résultats de l'enquête nationale sur les entreprises pour mettre à jour ses fichiers employeurs.

Pour le système d'information, le projet conjoint avec l'IPRES a démarré et devrait s'étaler sur une période de deux années (02) années.

2.9. Le relèvement des taux de cotisations

Les taux appliqués au titre des cotisations par les employeurs à la Caisse de Sécurité Sociale sont faibles avec un plafonnement à **63000 FCFA**.

Un blocage de ces taux a été opéré depuis près de 10 années, il y'a lieu d'entrevoir pour l'exercice 2017 un relèvement de ces taux pour davantage consolider l'équilibre et la solvabilité de l'Institution.

Section 4 : Dans le secteur des relations avec les institutions

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action 2016, la DRI a réalisé les actions prioritaires suivantes :

1. Réalisations

La couverture des travaux de l'Assemblée nationale et l'élaboration des comptes rendus d'examen des affaires en instance

Pour rappel, la session ordinaire unique de l'Assemblée nationale s'ouvre dans la première quinzaine du mois d'octobre et est clôturée dans la deuxième quinzaine du mois de juin. Il a été fait option de suivre cette séquence pour plus de cohérence, étant entendu que les données d'octobre à novembre 2016 seront capitalisées dans le PTA de 2017.

Les affaires suivantes ont été examinées du 13 octobre 2015 au 30 juin 2016, date de clôture de la session ordinaire unique 2015-2016.

N° projet de loi	Intitulé	Ministère	Date d'adoption
	Ouverture de la session		13 oct. 2015
21/2015	portant loi de finances rectificative pour l'année 2015.	Economie, Finances et Plan	19 nov. 15

N° projet de loi	Intitulé	Ministère	Date d'adoption
09/2015	portant loi de règlement pour l'année 2013.	Economie, Finances et Plan	19 nov. 15
18/2015	relatif au don, au prélèvement et à la transplantation d'organes et aux greffes de tissus humains.	Santé et Action sociale	27 nov. 15
20/2015	portant loi de finances 2016	Economie, Finances et Plan	11 déc. 2015
22/2015	approbation du programme triennal d'investissements publics (PTIP) 2016-2018		
25/2015	autorisant la création de la Société anonyme dénommée Société de Gestion des Infrastructures publiques dans les Pôles Urbains de Diamniadio et du Lac Rose, Société anonyme, « SOGIPP-SA ».	Economie, Finances et Plan	14 déc. 2015
	projet de Résolution de soutien au Gouvernement et au Ministre de l'Education nationale Serigne Mbaye THIAM	Education nationale	28 déc. 2015
14/2015	relatif aux Universités publiques.	Enseignement supérieur et Recherche	18 déc. 2015
15/2015	autorisant le Président de la République à ratifier le Code international de la navigation et des transports sur le Fleuve Sénégal, signé le 11 mars 2015 à Conakry.	Affaires étrangères et Sénégalais l'Extérieur	28 déc. 2015
16/2015	autorisant le Président de la République à ratifier la Convention portant création de l'Agence de gestion et d'exploitation de la navigation sur le Fleuve Sénégal, adoptée le 09 juin 2011, à Nouakchott (Mauritanie).	Affaires étrangères et Sénégalais l'Extérieur	28 déc. 2015
17/2015	autorisant le Président de la République à ratifier la Convention entre la République du Sénégal et la République portugaise en vue d'éviter la double imposition et de prévenir l'évasion fiscale en matière d'impôts sur le revenu, signée à Lisbonne, le 13 juin 2014.		
19/2015	autorisant le Président de la République à ratifier la Convention entre le Gouvernement de la République du Sénégal et le Gouvernement du Royaume-Uni de Grande Bretagne et d'Irlande du Nord en vue d'éviter la double imposition et de prévenir l'évasion fiscale en matière d'impôts sur le revenu et sur les gains en capital (procédure d'urgence).		

N° projet de loi	Intitulé	Ministère	Date d'adoption
23/2015	autorisant le Président de la République à ratifier la Convention de Minamata sur le mercure, adoptée à Kumamoto (Japon) le 10 octobre 2013.		
24/2015	autorisant le Président de la République à ratifier le Protocole de Nagoya sur l'accès aux ressources génétiques et le partage juste et équitable des avantages découlant de leur utilisation relatif à la Convention sur la diversité biologique, adopté le 29 octobre 2010.		
	Questions d'actualité		21 janvier 2016
02/2016	modifiant certaines dispositions de la loi n°81-56 du 09 novembre 1981 portant statut du personnel enseignant des universités modifiée.	Enseignement supérieur et Recherche	vendredi 19 février 2016
03/2016	portant création des centres régionaux des œuvres universitaires sociales (CROUS) de Ziguinchor, de Bambey et de Thiès.		
05/2016	instituant une carte d'identité biométrique CEDEAO	Intérieur et Sécurité publique	vendredi 04 mars 2016
01/2016	autorisant le Président de la République à ratifier l'Accord entre la République du Sénégal et le Canada concernant la Promotion et la Protection des Investissements, signé à Dakar, le 29 novembre 2014.	Affaires étrangères et de l'Extérieur	24 juin 2016
07/2016	autorisant le Président de la République à ratifier l'Accord de Facilitation des Echanges, adopté à Bali, le 07 décembre 2013.		
04/2016	autorisant le Président de la République à ratifier le protocole pour éliminer le commerce illicite des produits de tabac.		
08/2016	abrogeant et remplaçant l'article L.85 bis de la loi n°97-17 du 1 ^{er} décembre 1997 portant Code du Travail.	Travail, Dialogue social, Organisations professionnelles et Relations avec les Institutions	24 juin 2016
09/2016	autorisant le Président de la République à ratifier l'Accord de Paris en vertu de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, adopté le 12 décembre 2015.	Affaires étrangères et de l'Extérieur	24 juin 2016

N° projet de loi	Intitulé	Ministère	Date d'adoption
10/2016	autorisant le Président de la République à ratifier la Convention de l'Union africaine sur la cyber sécurité et la protection des données à caractère personnel.	Affaires étrangères et de l'Extérieur	24 juin 2016
11/2016	autorisant le Président de la République à ratifier la Convention du Conseil de l'Europe sur la cybercriminalité du 23 novembre 2001 et son protocole additionnel relatif à l'incrimination d'actes de nature raciste et xénophobe commis par le biais de systèmes informatiques du 28 janvier 2013.		
12/2016	autorisant le Président de la République à ratifier la Convention multilatérale de l'OCDE et du Conseil de l'Europe concernant l'assistance administrative mutuelle en matière fiscale, signée le 25 janvier 1988 à Strasbourg.	Affaires étrangères et de l'Extérieur	24 juin 2016
13/2016	autorisant le Président de la République à ratifier l'Accord entre la République du Sénégal et les Etats-Unis d'Amérique concernant la Coopération en matière de Défense, le Statut des Forces des Etats-Unis et l'Accès aux installations et zones convenues ainsi que leur utilisation en République du Sénégal, signé à Dakar, le 02 mai 2016.		24 juin 2016
14/2016	autorisant le Président de la République à ratifier la Convention de l'Europe pour la protection des personnes à l'égard du traitement automatisé des données à caractère personnel (STE n°108) et son protocole additionnel concernant les autorités de contrôle et les flux transfrontières de données (STE n°181).		24 juin 2016
19/2016	relatif au Conseil Constitutionnel	Justice	28 juin 2016
20/2016	relatif à l'organisation et au fonctionnement du Haut Conseil des Collectivités Territoriales.		28 juin 2016
18/2016	modifiant le Code électoral et relatif à l'élection des Hauts Conseillers.	Intérieur et Sécurité publique	28 juin 2016
06/2016	loi organique abrogeant et remplaçant la loi organique n°99-73 du 17 février 1999 portant statut des magistrats de la Cour des Comptes.	Economie, Finances et Plan	29 juin 2016
16/2016	portant loi de finances rectificative pour l'année 2016		29 juin 2016
15/2016	portant loi de règlement pour l'année 2014.		29 juin 2016

N° projet de loi	Intitulé	Ministère	Date d'adoption
	Débat d'orientation budgétaire Clôture de la session		30 juin 2016

A l'issue de l'examen de ces affaires, deux rapports généraux, retraçant la quintessence des débats en plénières, ont été élaborés et transmis au Président de la République, au Premier Ministre, au Ministre, Secrétaire général de la Présidence de la République et au Secrétaire général du Gouvernement :

- ✓ Le rapport général de l'adoption de la loi de finances initiale 2016 et
- ✓ Le compte-rendu des travaux de la session ordinaire unique 2015-2016.

La convocation de la première session extraordinaire de l'année 2016, du 03 au 11 août 2016, a permis d'examiner les affaires suivantes :

N° projet de loi	Intitulé	Ministère	Date d'adoption
21/2016	portant refonte partielle des listes électorales	Intérieur et Sécurité publique	11 août 2016
22/2016	modifiant la loi n°98-12 du 02 mars 1998 relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des établissements publics de santé	Santé et Action sociale	11 août 2016

Les travaux en plénière ont aussi fait l'objet d'un compte-rendu transmis aux autorités sus mentionnées.

La couverture des travaux du Conseil économique, social et environnemental

Pour cette année, le CES a organisé deux sessions extraordinaires pendant le premier semestre 2016 :

La première a accueilli une communication du Pr Aloyse Raymond NDIAYE sur « Ethique, civisme et développement », le 03 février, alors que la deuxième, tenue les 30 et 31 mai, a permis de partager les avis sur :

- ✓ « *La médecine traditionnelle au Sénégal : quelles solutions pour sa normalisation* » en présence du Ministre de la Santé et de l'Action sociale, Madame Eva Marie Coll SECK ;
- ✓ « *L'économie verte au Sénégal* », en présence du Ministre de l'Environnement et du Développement durable, Monsieur Abdoulaye BALDE.

Ces deux thématiques, initialement programmées lors de la première session ordinaire, ont été examinées lors de la deuxième session extraordinaire, du fait de l'indisponibilité des ministres concernés pendant cette période.

La première session ordinaire a permis d'examiner les deux thématiques suivantes :

- ✓ « *La fonction publique locale : une contribution à l'Acte III de la décentralisation* », en présence de Monsieur Abdoulaye DIOUF SARR, Ministre de la Gouvernance locale, du Développement et de l'Aménagement du Territoire ;
- ✓ « *Le rôle et la place du Partenariat public privé dans la mise en œuvre du PSE et la promotion du secteur privé national* », en présence du Ministre de la Promotion des Investissements, du Partenariat et du Développement des Télé services de l'Etat, Madame Khoudia MBAYE.

La deuxième session ordinaire s'est ouverte le 20 septembre 2016 et les travaux ont porté sur l'adoption des projets de thèmes et du projet de calendrier général de la session.

Le renforcement de capacités des agents de la Direction des relations avec les Institutions

En vue de l'élaboration et de la transmission du rapport général d'adoption de la Loi de finances initiale 2016, la DRI a organisé un atelier de dix (10) jours pour ses agents, afin de revisiter les fondamentaux en matière de rédaction et faire les options des normes et de la présentation retenues pour ce rapport.

Un deuxième atelier s'est tenu sur : « **La contribution de la Direction des Relations avec les Institutions à la mise en place d'un Cadre d'Examen et de Suivi (CES) des recommandations du Conseil économique, social et environnemental (CESE)** »

Un troisième atelier s'est tenu le 31 août 2016 à l'hôtel Fleur de Lys sur le thème « *les relations du Sénégal avec les Institutions de la CEDEAO, de l'UEMOA et de l'UA : quelle synergie d'actions entre les Ministères compétents ?* »

Le renforcement de capacités des Attachés parlementaires

Comme prévu dans le Plan de travail, le premier séminaire destiné aux Attachés parlementaires a été organisé le 24 mai 2016 sur le thème : « **La contribution des Attachés parlementaires à la médiation administrative et sociale** »

Un deuxième séminaire sur « **le processus budgétaire : élaboration, exécution et contrôle** » est prévu pendant le dernier trimestre de 2016.

La poursuite du programme d'archivage et de documentation

Elle se fait par la collecte, le traitement, l'analyse, la numérisation et l'implémentation des documents des institutions.

- ✓ Lois et débats parlementaires collectés en 2016 :
 - 512 lois allant de 1960 à 2015 ;
 - 49 débats parlementaires.
- ✓ Lois et débats parlementaires numérisés :
 - 1024 documents implémentés sur la plateforme ADIE avec :
 - 872 lois, de janvier à octobre 2016 (ce qui a permis de réduire l'important stock collecté) ;
 - 32 débats de Politique générale ;
 - 08 comptes rendus.
- ✓ *Pour l'Assemblée nationale* :
 - 206 débats parlementaires ;
 - 2447 lois.
- ✓ *Pour le Conseil économique, social et environnemental* :
 - 28 avis et 03 comptes rendus de séance.
- ✓ *Pour le Parlement de l'UEMOA* : 09.
- ✓ *Pour le Parlement de la CEDEAO* : 08.
- ✓ *Pour le Parlement panafricain* : 08
- ✓ *Pour le Médiateur de la République* : 20 rapports annuels.

Il faut signaler que la DRI suit le processus de refonte de la plateforme du site web suivant la nouvelle charte graphique proposée par l'ADIE pour harmoniser les sites web du Gouvernement. Ainsi, il y a une ré implémentation en cours de toutes les données du site web et la création d'une application ANDROID.

2. Perspectives pour 2017

La poursuite des activités prioritaires pour 2017, va concerner :

- la couverture des travaux de l'Assemblée nationale, l'élaboration et la transmission des comptes rendus ;
- Le renforcement de capacités des agents de la DRI et des Attachés parlementaires ;

- la poursuite du programme d'archivage et de documentation par la collecte des documents en provenance des Institutions, leur numérisation et l'alimentation du site web.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : Les résultats de l'étude

Ce chapitre nous permet d'analyser les résultats sortis du questionnaire avant de formuler des recommandations.

Section 1 : Présentation des résultats du questionnaire

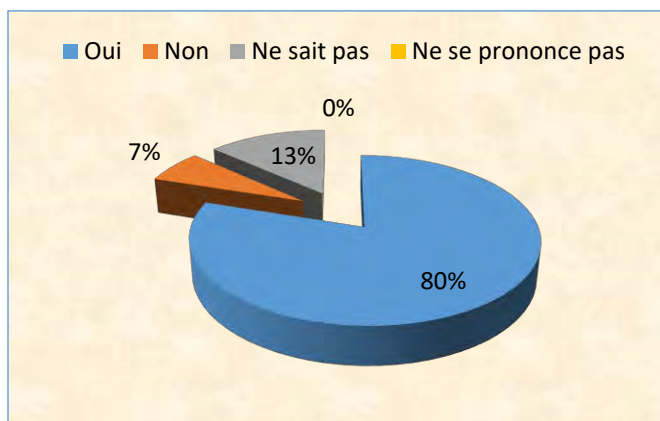
1. Résultats de l'analyse des données

A la question : *Avez-vous entendu parler de contrat de performance ?* il ressort que 100% des personnes interrogées ont entendu parler de contrat de performance.

A la question : *Pouvez-vous nous dire en quoi consiste un contrat de performance ?* il ressort de l'analyse des résultats que 80% des personnes interrogées pourront dire en quoi consiste un contrat de performance contre 7% de non. Cependant, 13% d'entre elles disent ne pas savoir l'objet.

Tableau et graphique de la répartition des personnes ayant connaissance du contrat de performance

Réponses	Pouvez-vous nous dire en quoi consiste un contrat de performance ?	%
Oui	12	80%
Non	1	7%
Ne sait pas	2	13%
Ne se prononce pas	0	0%

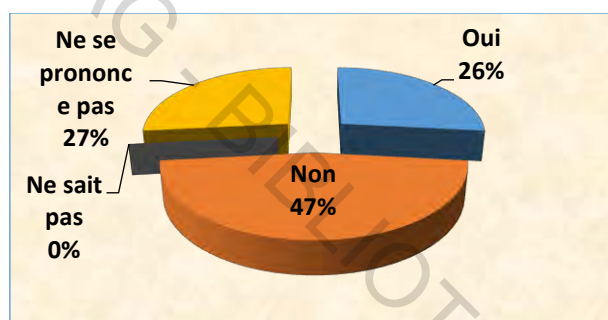


Cela montre que le contrat de performance est connu par tous les acteurs (100%), mais que certains d'entre eux ne peuvent dire en quoi consistent les contrats de performance (13%). Il est donc une nécessité de faire des efforts pour une bonne compréhension des contrats de performance et de son utilité.

A la question : *En tant que responsable de programme, avez- vous eut des discussions avec la tutelle avant la signature du contrat de performance*, l'analyse des résultats a montré que seul 27% des responsables de programme ont eu des discussions avec la tutelle avant la signature du contrat de performance. Cette même proportion est à noter au sein des responsables qui ne se sont pas prononcés. Cependant, 46% d'entre eux disent qu'ils n'ont pas eu de discussions avec la tutelle.

Tableau et graphique de la répartition des responsables de programmes avant eu des discussions avec la tutelle avant la signature du contrat de performance

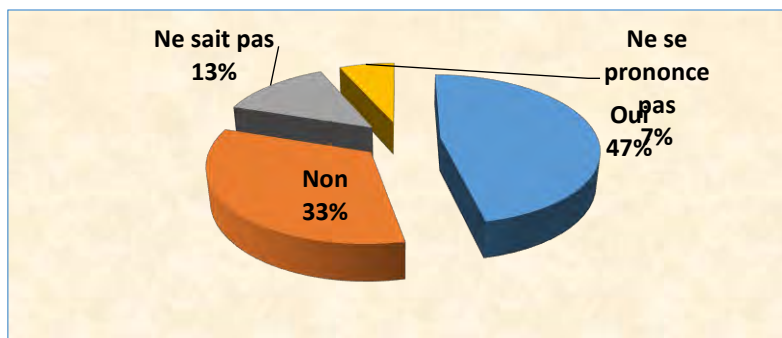
Réponses	En tant que responsable de programme, avez- vous eu des discussions avec la tutelle avant la signature du contrat de performance?	%
Oui	4	27%
Non	7	46%
Ne sait pas	0	0%
Ne se prononce pas	4	27%



Il ressort que 47%, donc près de la moitié des responsables de programmes n'ont pas eu de discussions préalables avec la tutelle à la signature des contrats de performance, contre seulement 27%. Ceux qui ne se sont pas prononcés aussi atteignent 27%. Ceci démontre que la communication autour des contrats de performance est à améliorer.

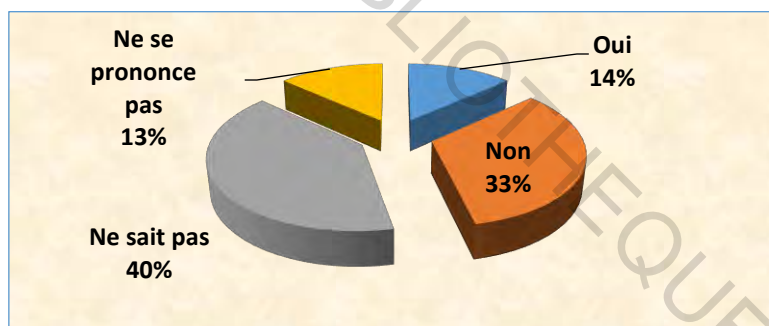
Autres tableaux

Réponses	Les acteurs de votre programme ont-ils été associés à la rédaction du contrat de performance?	%
Oui	7	47%
Non	5	33%
Ne sait pas	2	13%
Ne se prononce pas	1	7%



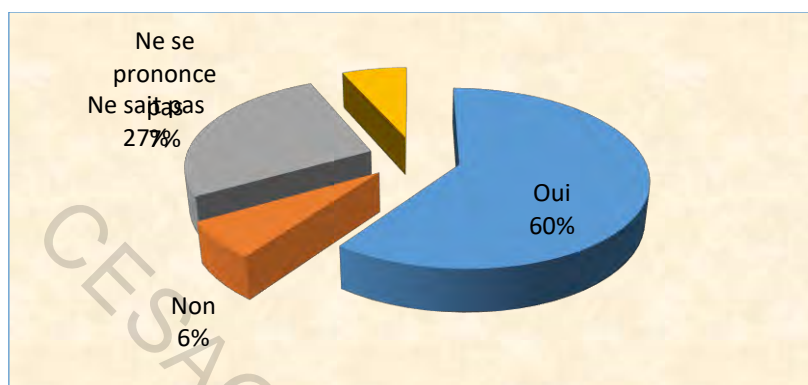
Nous pouvons dire que près de la moitié des acteurs de programmes sont associés à la rédaction des contrats de performance mais aussi le tiers de ces acteurs ne le sont pas. Ce qui démontre encore que des efforts doivent être faits pour une démarche inclusive et participative.

Réponses	Y a-t-il eu un audit/diagnostic avec des recommandations antérieures de votre programme?	%
Oui	2	13%
Non	5	33%
Ne sait pas	6	40%
Ne se prononce pas	2	13%



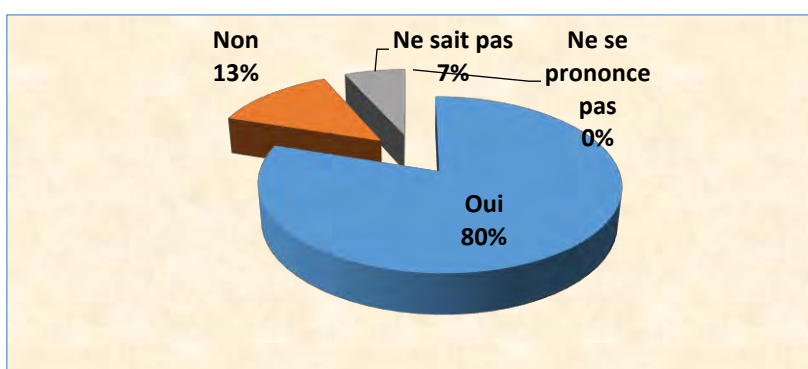
Le premier constat est qu'il n'y a pas eu un diagnostic et des recommandations avant l'élaboration des contrats de performance (33%). La plupart des acteurs ne savent s'il y a eu un diagnostic ou pas de leur programme. Ce qui dénote qu'il y a un manque criard de communication et de coordination au sein du département.

Réponses	Les objectifs stratégiques du programme ont-ils été formulés en présence et avec l'implication du responsable de programme et de ses collaborateurs?	%
Oui	9	60%
Non	1	7%
Ne sait pas	4	27%
Ne se prononce pas	1	7%



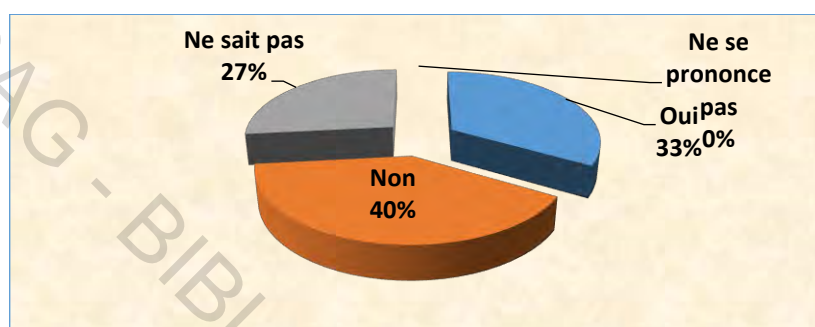
Les objectifs stratégiques du programme ont été formulés en collaboration avec les responsables de programmes et leurs collaborateurs pour la plupart (60%). Ceci démontre quand même qu'il y a eu une implication importante des responsables de programmes et de leurs collaborateurs lors de l'élaboration/signature des contrats de performance.

Réponses	Pensez-vous que les objectifs stratégiques définis dans votre contrat de performance intègrent les objectifs du ministère?	%
Oui	12	80%
Non	2	13%
Ne sait pas	1	7%
Ne se prononce pas	0	0%



La plupart des consultés (80%) pensent que les objectifs stratégiques définis dans les contrats de performance intègrent les objectifs du ministère. On peut en conclure que les contrats de performance élaborés intègrent parfaitement les objectifs du ministère.

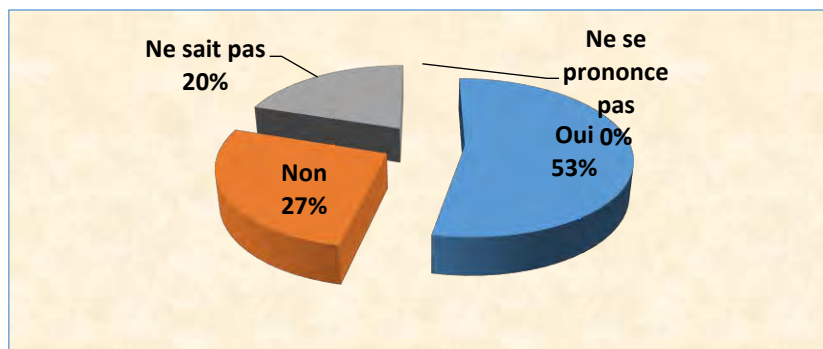
Réponses	Avez-vous discuté, avant la signature du contrat de performance, de la disponibilité des moyens nécessaires à la mise en œuvre des activités pour l'atteinte des objectifs de votre programme?	%
Oui	5	33%
Non	6	40%
Ne sait pas	4	27%
Ne se prononce pas	0	0%



Le constat qui est fait est que la disponibilité des moyens nécessaires à la mise en œuvre des activités pour l'atteinte des objectifs des programmes n'a pas été discuté avant la signature des contrats de performance pour la plupart (40%), et a été discuté pour le tiers des agents interrogés (33%).

Cela fait ressortir le manque de cohérence dans l'élaboration des contrats de performance avec cette disparité dans la démarche.

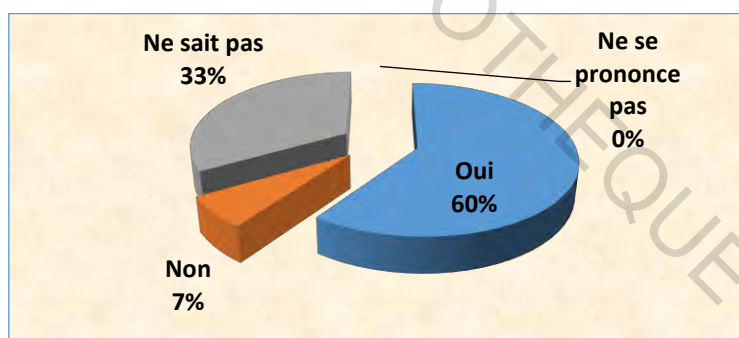
Réponses	De même, y a-t-il eu une discussion sur le choix des indicateurs avant la signature du contrat de performance?	%
Oui	8	53%
Non	4	27%
Ne sait pas	3	20%
Ne se prononce pas	0	0%



Près de la moitié (53%) des acteurs pensent qu'il y a eu des discussions sur le choix des indicateurs contre 27% et 20% qui ne se prononcent pas. Ce qui veut dire que soit ils n'ont pas participé aux discussions sur les indicateurs ou ils ne sont pas d'accords sur le choix des indicateurs.

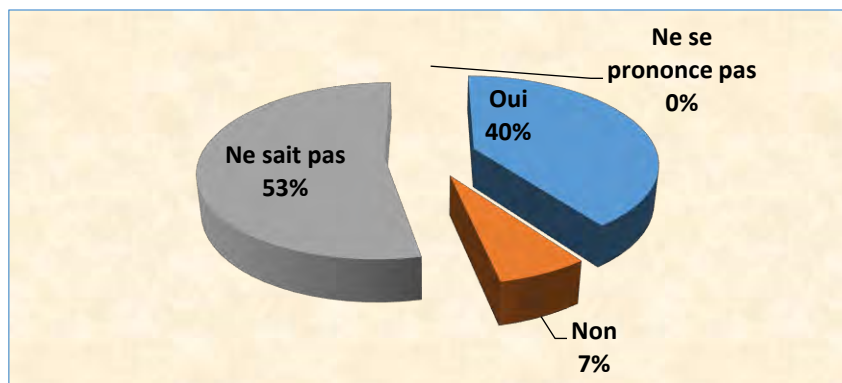
Ce qui fait revenir le fait qu'il faut renforcer la notion de démarche participative et inclusive.

Réponses	Pensez-vous qu'il a une déclinaison logique entre les objectifs du programme et les indicateurs?	%
Oui	9	60%
Non	1	7%
Ne sait pas	5	33%
Ne se prononce pas	0	0%



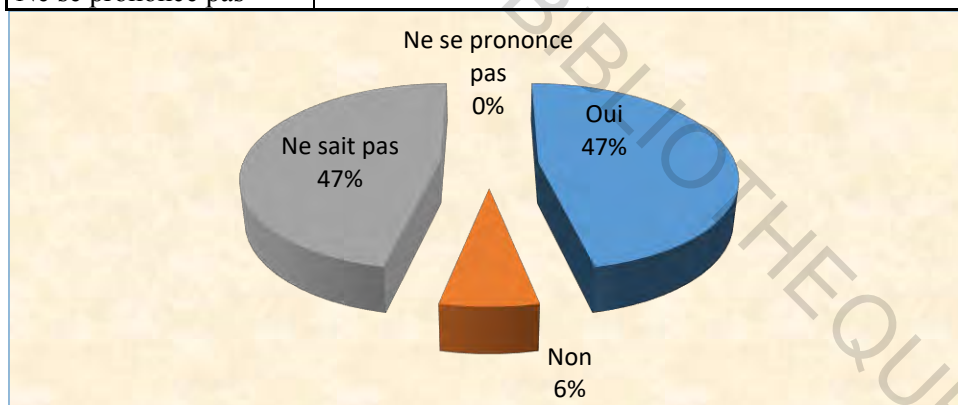
Plus de 60% des acteurs pensent qu'il y a une logique entre les objectifs du programme et les indicateurs.

Réponses	Pour un meilleur suivi des modalités du contrat, a-t-il été mis en place un comité de pilotage (COFIL) ou Comité de suivi et d'évaluation (CSE)? Si oui précisez lequel.	%
Oui	6	40%
Non	1	7%
Ne sait pas	8	53%
Ne se prononce pas	0	0%

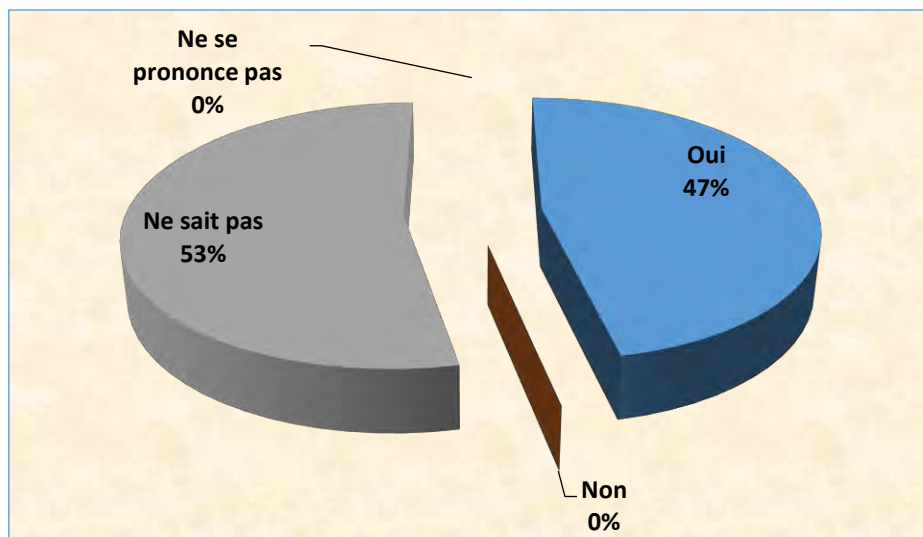


Les réponses à cette question démontrent l'existence d'un comité de pilotage ou d'un comité de suivi-évaluation (40%), mais plus de la moitié (53%) ne sont pas informés. Donc il y a un déficit dans la communication.

Réponses	Est-il prévu des modalités de révision des objectifs et des indicateurs au cours de l'exécution du contrat de performance?	%
Oui	7	47%
Non	1	7%
Ne sait pas	7	47%
Ne se prononce pas	0	0%



Réponses	Un rendez-vous stratégique, un point d'étape et un compte rendu annuels sont-ils prévus dans le cadre du suivi du programme?	%
Oui	7	47%
Non	0	0%
Ne sait pas	8	53%
Ne se prononce pas	0	0%

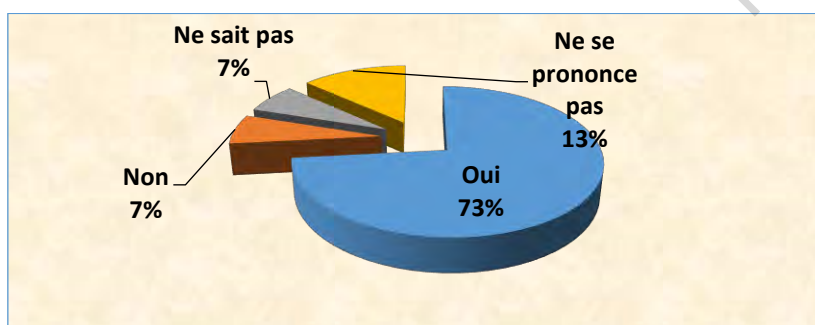


Près de la moitié (47%) savent qu'il est prévu une révision des objectifs et des indicateurs au cours de l'exécution du C P contre 46%.

Aussi, 53 % des acteurs ne sont pas au courant qu'il est prévu des points d'étape dans le cadre du suivi du programme.

Ce qui fait ressortir les efforts à fournir pour un partage de l'information dans le cadre du contrat de performance.

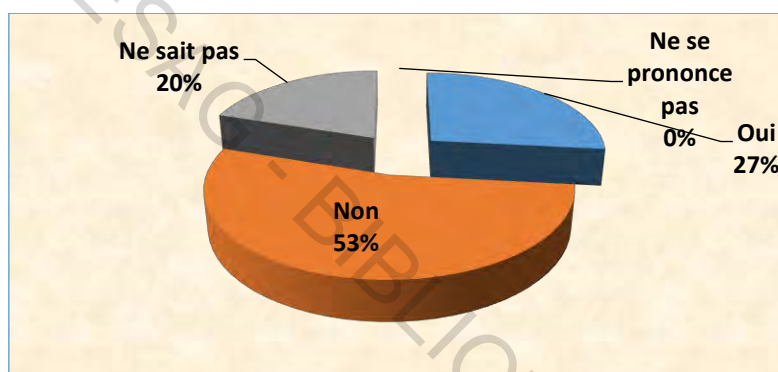
Réponses	Existen-ils des contraintes à la mise en œuvre des contrats de performance? Si oui, lesquelles?	%
Oui	11	73%
Non	1	7%
Ne sait pas	1	7%
Ne se prononce pas	2	13%



La plupart des acteurs (73%) disent qu'ils ont des difficultés dans la mise en œuvre des contrats de performance.

Cela fait ressortir l'importance des points d'étape pour réorienter et résoudre les difficultés qui se présentent lors de l'exécution des contrats de performance.

Réponses	De manière générale, pensez-vous que les conditions étaient réunies lors de la première année de signature des contrats de performance au sein du ministère? Si non pourquoi?	%
Oui	4	27%
Non	8	53%
Ne sait pas	3	20%
Ne se prononce pas	0	0%



La majeure partie des acteurs (53%) pensent que les conditions n'étaient pas réunies lors de la première signature des contrats de performance.

Il y a nécessité d'insister sur les préalables à la signature des contrats de performance, car ils sont déterminants pour une bonne exécution des contrats de performance.

2. Synthèse des résultats

L'analyse des résultats nous a démontré que la plupart des acteurs connaissent le contrat de performance. Mais aussi il en ressort que près de la moitié des responsables de programmes n'ont pas eu de discussions préalables avec la tutelle avant la signature du contrat de performance, bien que la moitié des acteurs des programmes ont participé à la rédaction des contrats de performances.

Section 2 : Recommandations

Les recommandations porteront surtout sur les préalables à la signature des contrats de performance. En effet, faut-il rappeler que le contrat de performance est un document contractuel qui fixe les orientations stratégiques du Ministère de tutelle pour une période donnée et définit les modalités de mise en œuvre de ces orientations. Il doit se baser sur un diagnostic afin d'identifier les forces, les faiblesses et les risques au regard de la lettre de mission.

Ainsi, la construction et la signature d'un contrat de performance sont des processus qui demandent du temps, notamment lorsqu'il s'agit du premier contrat de l'établissement (c'est le cas pour le ministère). Un calendrier avec des étapes indicatives est consultable en annexe afin d'aider à la préparation du contrat.

Donc, il serait cohérent pour le Ministère du travail d'intéresser tous les acteurs dans une démarche inclusive et participative qui doit passer par une bonne communication interne et une bonne coordination au sein du département. Cette démarche est à appliquer aussi bien dans le choix des indicateurs que dans la définition des points d'étapes.

Il faut ajouter à cela qu'il faudrait faire des efforts accrus dans l'allocation et la disponibilité des moyens nécessaires à la mise en œuvre des activités pour l'atteinte des objectifs des programmes. Les modalités de cette allocation des ressources doivent être discutées avant la signature des contrats de performance.

On peut ainsi dire que le Ministère du Travail, du Dialogue social, des Organisations professionnelles et des Relations avec les Institutions serait suffisamment prêt pour signer des Contrats de performance avec ses responsables de programmes s'il intègre ces recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

La mise en œuvre des réformes dans le domaine des finances publiques a amené les ministères à intégrer la Gestion Axée sur les Résultats et le DPPD (Document pluriannuelle de programmation des dépenses). Cette démarche a pour finalité de promouvoir l'efficacité, l'efficience et la transparence couplée à la responsabilité et à l'imputabilité du gestionnaire. La signature des contrats de performance est donc pour créer les conditions d'un pilotage visible pour la promotion de la bonne gouvernance et de la performance.

Le département ministériel qu'est le Ministère du Travail s'est résolument tourné vers cette démarche afin d'être en droite ligne des réformes voulues et mises en place au sein de l'espace UEMOA. Ce qui lui a permis de travailler avec les responsables des différents programmes à la préparation et à la signature des contrats de performance.

Donc, notre étude a consisté **dans la première partie** à revisiter certaines théories sur la motivation et la performance. Nous avons ainsi pu voir parmi d'autres théoriciens que Taylor, bien qu'il ait conçu l'Organisation Scientifique du Travail(OST) pour rationaliser le travail, n'a pas pris en compte la dimension humaine. Ce qui est le cas aussi pour Henry FORD.

L'Ecole des relations Humaines a cherché à humaniser les relations de travail en s'intéressant aux aspects psychologiques et à la vie des groupes humains, mais elle s'est heurtée à l'Opérationnalisation de sa théorie.

D'autres théoriciens tels que Maslow avec la pyramide des besoins, Douglas Mac Grégor avec la théorie X et Y ainsi que tant d'autres ont aussi apporté leurs contributions pour améliorer les conditions de travail des employés. Ce qui a pour but de les amener à être motivés et à devenir performants.

Nous avons aussi fait une revue de la performance et de ses différentes caractéristiques, de la relation entre la performance et la motivation ainsi que du contrat de performance.

La deuxième partie de notre étude a consisté à présenter le département du ministère du Travail, du Dialogue social, des Organisations professionnelles et des Relations avec les Institutions. Nous avons aussi passé en revue ses principales réalisations ainsi que les défis à relever pour le futur.

Le questionnaire a été administré aux différents acteurs des programmes et le dépouillement des résultats nous a permis de formuler des suggestions pour corriger les faiblesses décelées.

Cette étude nous donc permet de dire que le département ministériel est prêt pour signer les Contrats de performance avec les responsables de programmes en intégrant les recommandations formulées.

Cependant, on ne peut pas terminer sans souligner la carence de certains acteurs sur les notions telles que la Gestion Axée sur les Résultats, la définition des indicateurs et surtout sur l'élaboration des Documents pluriannuelles de programmation des Dépenses.

Des efforts devraient être faits pour un renforcement des capacités des différents acteurs des programmes autour de ces thèmes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- Armand DAYAN, Manuel de Gestion, volume 1et 2, 2ème édition, Paris, Ellipses/AUF, 1079p et 965 p, 2004.
- Claude LEVY-LEBOYER : la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégie, 2^{ème} édition, Paris, Editions d'Organisation, 242p, 1998.
- Jean Marie PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, 10^{ème} édition, Paris Vuibert, 284p 2002.

MEMOIRES

- Contribution à la mise en place d'outils pour l'amélioration de le Gestion des Ressources Humaines au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion(CESAG), présenté et soutenu par Monsieur Adama KONE DESS/GRH(2ème promotion) 2002-2003 ;
- Amélioration de la performance du portefeuille de la BAD : Focus sur la qualité à l'entrée des projets et les capacités de mise en œuvre des pays membres régionaux de la Banque Africaine de Développement, cas du Burkina Faso, présenté par Kader SANFO (promotion 4, 2010-2011) ;
- Amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation par la gestion axée sur les résultats(GAR) : Cas de la sous composante petite irrigation du PNIR-MALI, M. Keïta Abdourahmane Baffa, Stagiaire en gestion des projets, 2005-2006 ;
- Analyse du processus de mise en place du contrat de performance entre le CHU de fann et le Ministère de la Santé du Sénégal, présenté par Dr Djénébou Adama Moussa TRAORE, 2006-2007 ;

REVUES

- OPE guide COP

ARTICLES

- Saury,J. Quelques réflexions à propos de la notion de performance en EPS. Septembre 2014 ;
- Pr. Eric Brangier . Introduction générale à la psychologie du travail et des organisations, Licence 3, Psychologie du travail ;
- Eric Brangier, Alain Lancry, Claude Louche. Les dimensions humaines du travail : Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations ;
- Nathalie Boulouche, Elvan Zabunyan. Introduction à la performance, Presses universitaires de Rennes, 2011.

SITES WEB

- google.com ;
- wikipédia
- www.memoireonline.com
- www.12manage.com

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES



REPUBLIQUE DU SENEGAL
Un Peuple – Un But – Une Foi

**Ministère du Travail, du Dialogue social,
des Organisations professionnelles et
des Relations avec les Institutions**

CONTRAT DE PERFORMANCE

ETABLI ENTRE

**LE MINISTRE DU TRAVAIL, DU DIALOGUE SOCIAL,
DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET DES
RELATIONS AVEC LES INSTITUTIONS**

ET

**LE DIRECTEUR GENERAL DU TRAVAIL
ET DE LA SECURITE SOCIALE**

Février 2016

1. Préambule

Dans le cadre des Directives de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) relatives aux lois de finances, l'option de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats est clairement affirmée au niveau communautaire.

A l'instar des autres pays membres de l'UEMOA, le Gouvernement du Sénégal s'est engagé, depuis quelques années, dans un vaste chantier d'amélioration de l'efficacité et de la transparence des systèmes de gestion des finances publiques qui passe par l'intégration des principes de bonne gouvernance dans la gestion des ressources financières de l'État en adoptant progressivement les principes découlant de la mise en œuvre des pratiques et modalités contenues dans les Directives de l'Union économique et monétaire Ouest-africaine (UEMOA) adoptées en juin 2009.

C'est ainsi que le Gouvernement du Sénégal a décidé de les transposer dans notre droit interne, à travers la loi organique portant loi de finances (LOLF juillet 2011). Les lignes de forces de ces réformes portent, entre autres sur :

- l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique, à travers l'élaboration du budget programme et la mesure de la performance de l'action publique ;
- le budget programme qui vise à mettre en avant non seulement les moyens liés à l'activité des pouvoirs publics, mais également à justifier la répartition des allocations par rapport à la réalisation d'objectifs prédéfinis ;
- le renforcement de la discipline budgétaire en vue d'assurer la viabilité de la politique budgétaire dans le moyen et long terme.

Ainsi, conformément à la loi organique n°2011-15 relative aux lois de finances, le Sénégal est en phase pilote pour la généralisation du Document de Programmation pluriannuelle des Dépenses (DPPD) qui constitue l'un des nouveaux outils budgétaires introduit par la Directive n°06/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant lois de finances au sein de l'UEMOA. Cette année marque une année d'exercice pour l'élaboration des DPPD et ceux-ci devront être annexés aux projets de Lois de Finances (PLF).

Par ailleurs, dans ce contexte particulier marqué par l'adoption d'un nouveau cadre de référence de la politique économique et sociale, avec le Plan Sénégal Emergent (PSE), qui devra placer l'économie nationale sur le palier de l'émergence à l'horizon 2035, la contribution du Département à l'atteinte des objectifs déclinés dans l'axe développement du capital humain traduit la nécessité de faire du travail décent et de la promotion de la protection sociale un axe majeur.

En effet, si des résultats importants ont été enregistrés dans le secteur du Travail décent et de la Protection sociale, il reste qu'un certain nombre de contraintes continuent à plomber encore l'efficacité des politiques menées jusque-là :

- les problèmes d'ordre institutionnel et organisationnel marqués par l'instabilité du département, le déficit des mesures d'accompagnement financières, matérielles et humaines et la mobilité extérieure des agents de l'Administration du Travail ;
- les problèmes d'ordre juridique et réglementaire avec le nombre important de décrets et d'arrêtés d'application du Code du travail non encore adoptés, l'inadaptation de la législation nationale à l'évolution du marché du travail et aux besoins de la population, la non-conformité de certaines dispositions de la législation nationale aux Normes Internationales du Travail ratifiées, l'insuffisante promotion des principes et droits fondamentaux au travail et les difficultés d'application de la législation dans le secteur informel ;
- la précarisation accrue de l'emploi et le besoin de disposer d'informations fiables en matière de travail, d'emploi et de sécurité sociale ;
- le déficit de la couverture sociale caractérisée par la faiblesse du taux de couverture du système formel qui exclut souvent les travailleurs journaliers, saisonniers et indépendants, l'absence de couverture des travailleurs migrants, des travailleurs de l'économie informelle, du monde rural qui représentent près de 80% de la population active, la faible couverture sociale des groupes vulnérables qui sont les plus exposés aux risques sociaux, la limite des capacités de réponse des Institutions de Sécurité sociale aux divers besoins de la population en protection sociale, ce qui conduit souvent à l'inadéquation des prestations et, l'insuffisance des données sur les dépenses de Sécurité sociale ;
- l'inexistence de comités d'hygiène et de sécurité dans certaines entreprises ;
- la faible vulgarisation de la loi sur le VIH-SIDA et de ses textes d'application.

Afin d'apporter des réponses appropriées aux défis identifiés dans le secteur, le Ministère du Travail du Dialogue social, des Organisations professionnelles et des Relations avec les Institutions a élaboré au cours de l'année 2016 un Plan de travail annuel qui définit les performances que le secteur compte atteindre au cours de cette année avec comme axes majeurs :

- la modernisation de l'Administration du Travail ;
- l'amélioration de l'environnement juridique du travail ;
- la promotion du dialogue social ;
- la réforme du système de protection sociale ;
- la promotion de la santé et de la sécurité au travail ;
- la promotion d'un partenariat dynamique et efficace entre les Institutions en renforçant les flux d'échanges et la culture citoyenne.

En effet, au regard du Décret n°2014-890 du 22 juillet 2014 relatif aux attributions du Ministre du Travail, du Dialogue social, des Organisations professionnelles et des Relations avec les Institutions, le Département a pour mission la préparation et la mise

en œuvre de la politique définie par le Président de la République dans les domaines du Travail, de la Sécurité sociale, du Dialogue social, des Organisations professionnelles et des Relations avec les Institutions.

Le présent contrat de performance, liant le Ministre du Travail, du Dialogue social, des Organisations Professionnelles et des Relations avec les Institutions et le Directeur général du Travail et de la Sécurité sociale (DGTSS), se justifie par la systématisation des contrats de performance à tous les niveaux du système, avec l'utilisation effective des outils de gestion axée sur les résultats pour le suivi du programme tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel et la nécessité d'institutionnaliser la redevabilité et la reddition de comptes au niveau des directions et services du Département.

2. Objet du contrat de performance

Le contrat de performance porte sur l'atteinte des résultats immédiats ciblés dans le Plan de travail annuel 2016 et pour lesquels la DGTSS est responsable de la coordination et de l'exécution.

Le tableau ci-après rappelle le programme, la composante, les résultats intermédiaires et résultats immédiats, les extrants, les indicateurs de résultat, la situation de référence et les cibles des trois (3) directions qui composent la DGTSS à savoir la Direction de la Protection Sociale (DPS), la Direction des Statistiques du Travail et des Etudes (DSTE) et la Direction des Relations du Travail et des Organisations professionnelles (DRTOP).

OBJECTIFS	RESULTATS	INDICATEURS DE RESULTATS	VALEUR DE REFERENCE EN 2014	VALEUR CIBLE EN 2016
Renforcer la mission de contrôle, de conseil et de coordination avec les IRTSS	Les violations de la législation du travail sont sensiblement réduites, des tournées sont effectuées dans les IRTSS	Nombre d'entreprises recevant une visite de l'Inspection du Travail ; Visites de travail dans les IRTSS	1587 entreprises ont reçu la visite de l'Inspection du Travail	Atteindre une variation positive de 30 % par rapport à l'année de référence
Promouvoir le dialogue social et la négociation collective	Le climat social est apaisé ; des conventions collectives sont négociées ou renégociées, les	PV de conciliation PV de réunions de commissions mixtes		

	élections et enquête de représentativité sont organisées.	Conventions collectives conclues		
Améliorer la collaboration avec les autorités et institutions judiciaires et autres PTF	Les cadres de collaboration sont mis en place et fonctionnels ; la revue conjointe avec le BIT est organisée.	Signature du texte mettant en place ledit cadre, disponibilité du rapport de l'atelier de revue avec le BIT		
Contribuer au renforcement de la couverture sociale dans le secteur formel	- Les mesures prises à l'issue des contrôles sont suivies d'effet ; - Taux de couverture de la protection sociale améliorée ; - le processus d'élaboration de l'avant projet du code unique de sécurité sociale est lancé.	Nombre de travailleurs couverts par CSS, IPRES, IPM en 2014), sélection du consultant et démarrage effectif du processus	ND (les fichiers de l'IPRES et de la CSS ne sont pas uniformes)	Augmenter de 20 % le nombre d'entreprises affiliées au niveau des IPS
Contribuer à étendre l'extension de la protection sociale dans l'économie informelle	Les études sur le RSPC sont re-précisées et finalisées pour mise en œuvre	Taux d'extension de la protection sociale ;		
Assurer une meilleure prévention des risques professionnels	Baisse du nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles	Taux de réduction des AT/MP		moins 5% par rapport à 2014)
Lutter contre le VIH en milieu de travail		Nombre de travailleurs dépistés		au moins 5000
Consolider le système d'informations sur le marché du travail	Les données sur les statistiques du travail sont disponibles et fiables	Disponibilité et publication du rapport annuel des statistiques du travail		
Faire valider au plan politique la Politique nationale en	La Politique nationale en santé et sécurité au Travail est validée par le Gouvernement	Le Conseil interministériel consacré à la validation de la		

SST et élaborer le plan d'actions de la PNSST	Le plan d'action du PNSST est disponible	PNSST est tenu, le rapport de l'atelier de validation disponible		
---	--	--	--	--

3. Les engagements des parties

Considérant que ce présent contrat vise à accroître la performance et l'exécution des activités prévues par la DGTSS dans les délais, les parties conviennent des engagements suivants :

Le Ministre du Travail, du Dialogue social, des Organisations professionnelles et des Relations avec les Institutions s'engage à :

- mettre en adéquation l'organisation institutionnelle, le fonctionnement et le personnel de la DGTSS en rapport avec les priorités assignées en matière de travail décent et promotion de la protection sociale ;
- favoriser la mise à disposition des ressources (financières, matérielles et humaines) dans les délais impartis pour l'atteinte des résultats ciblés;
- assurer l'accompagnement, la formation et le management stratégique pour l'atteinte des cibles des indicateurs précités ;
- soutenir la Direction Générale du Travail et de la Sécurité Sociale dans la mise en œuvre et le suivi de son contrat de performance et dans le processus de redevabilité et de reddition des comptes.

Le Directeur Général du Travail et de la Sécurité Sociale (DGTSS) s'engage à :

- faire en sorte que les résultats soient atteints au cours de l'année 2016 ou, à défaut, que le processus de mise en œuvre démarre ;
- assurer une gestion efficace et efficiente des fonds publics et des PTF qui lui sont confiés;
- contribuer, s'il y a lieu, aux initiatives qui seront mises en place par le Ministère afin d'atteindre les résultats ciblés ;
- respecter et mettre en œuvre les orientations définies dans le présent contrat.

4. Modalités de suivi-évaluation et redevabilité

Un suivi régulier des termes du contrat est réalisé par le Secrétaire général du Ministère à travers la Cellule d'Etudes et de Planification (CEP), pour le compte du Ministre. Ce suivi s'effectue par le biais de rapports trimestriels d'activités faisant le point sur les réussites, les difficultés constatées et pistes de solution identifiées.

Une réunion annuelle d'évaluation fait le point sur le niveau d'atteinte des résultats, les difficultés rencontrées et réussites ainsi que des recommandations à formuler. Les résultats annuels et de fin de contrat sont publiés et diffusés.

Une évaluation externe pourra être réalisée en fin de contrat en cas de besoin, sur la demande du Ministre du Travail, du Dialogue social, des Organisations professionnelles et des Relations avec les Institutions.

5. Durée du contrat de performance

Le présent contrat entre en vigueur à la date de signature et prendra fin en Janvier 2017.

En foi de quoi, ont signé, à Dakar, le _____ 2016, en 2 exemplaires.

**Le Ministre du Travail, du Dialogue
social, des Organisations
professionnelles et des Relations
avec les Institutions**

**Le Directeur général du Travail et
de la Sécurité Sociale**

Mansour SY

Karim CISSE

QUESTIONNAIRE

Bonjour,

Remplir ce questionnaire vous prendra peu de temps. Donnez votre avis sur le processus d'élaboration des contrats de performance au MTDSOPRI.

Votre participation est importante ! On tiendra compte de vos réponses dans les recommandations que nous allons faire.

Bien entendu, les résultats seront traités de manière confidentielle et l'anonymat des réponses sera respecté.

1-Avez-vous entendu parler de contrat de performance ?

Oui

Non

Ne sait pas

Ne se prononce pas

2-Pouvez-vous nous dire en quoi consiste un contrat de performance ?

3- En tant que responsable de programme, avez-vous eu des discussions avec la tutelle avant la signature du contrat de performance ?

Oui

Non

Ne sait pas

Ne se prononce pas

4- Les acteurs de votre programme ont-ils été associés à la rédaction du contrat de performance ?

Oui

Non

Ne sait pas

Ne se prononce pas

5- Y a-t-il eu un audit/diagnostic avec des recommandations antérieures de votre programme ?

Oui

Non

Ne sait pas

Ne se prononce pas

6- Les objectifs stratégiques du programme ont-ils été formulés en présence et avec l'implication du responsable de programme et de ses collaborateurs ?

Oui

Non

Ne sait pas

Ne se prononce pas

7- Pensez-vous que les objectifs stratégiques définis dans votre contrat de performance intègrent les objectifs du ministère ?

Oui, souvent

Oui, parfois

Non, rarement

Non

8-Avez-vous discuté, avant la signature du contrat de performance, de la disponibilité des moyens nécessaires à la mise en œuvre des activités pour l'atteinte des objectifs de votre programme ?

Oui

Non

Ne sait pas

Ne se prononce pas

9- De même, y a-t-il eu une discussion sur le choix des indicateurs avant la signature du contrat de performance ?

Oui

Non

Ne sait pas

Ne se prononce pas

10- Pensez-vous qu'il y a une déclinaison logique entre les objectifs du programme et les indicateurs ?

Oui

Non

Ne sait pas

Ne se prononce pas

11- Pour un meilleur suivi des modalités du contrat, a-t-il été mis en place un Comité de pilotage(COPIL) ou un Comité de suivi et d'évaluation(CSE) ? Si oui précisez lequel

Oui

Non

Ne sait pas

Ne se prononce pas

12- Est-il prévu des modalités de révision des objectifs et des indicateurs au cours de l'exécution du contrat de performance ?

Oui

Non

Ne sait pas

Ne se prononce pas

13- Un rendez-vous stratégique, un point d'étape et un compte-rendu annuels sont-ils prévus dans le cadre du suivi du programme ?

Oui

Non

Ne sait pas

Ne se prononce pas

14- Existents-ils des contraintes à la mise en œuvre des contrats de performance ? Si oui, lesquelles ?

Oui

Non

Ne sait pas

Ne se prononce pas

15- De manière générale, pensez-vous que les conditions étaient réunies lors de la première année de signature des contrats de performance au sein du ministère ? si non pourquoi ?

Oui

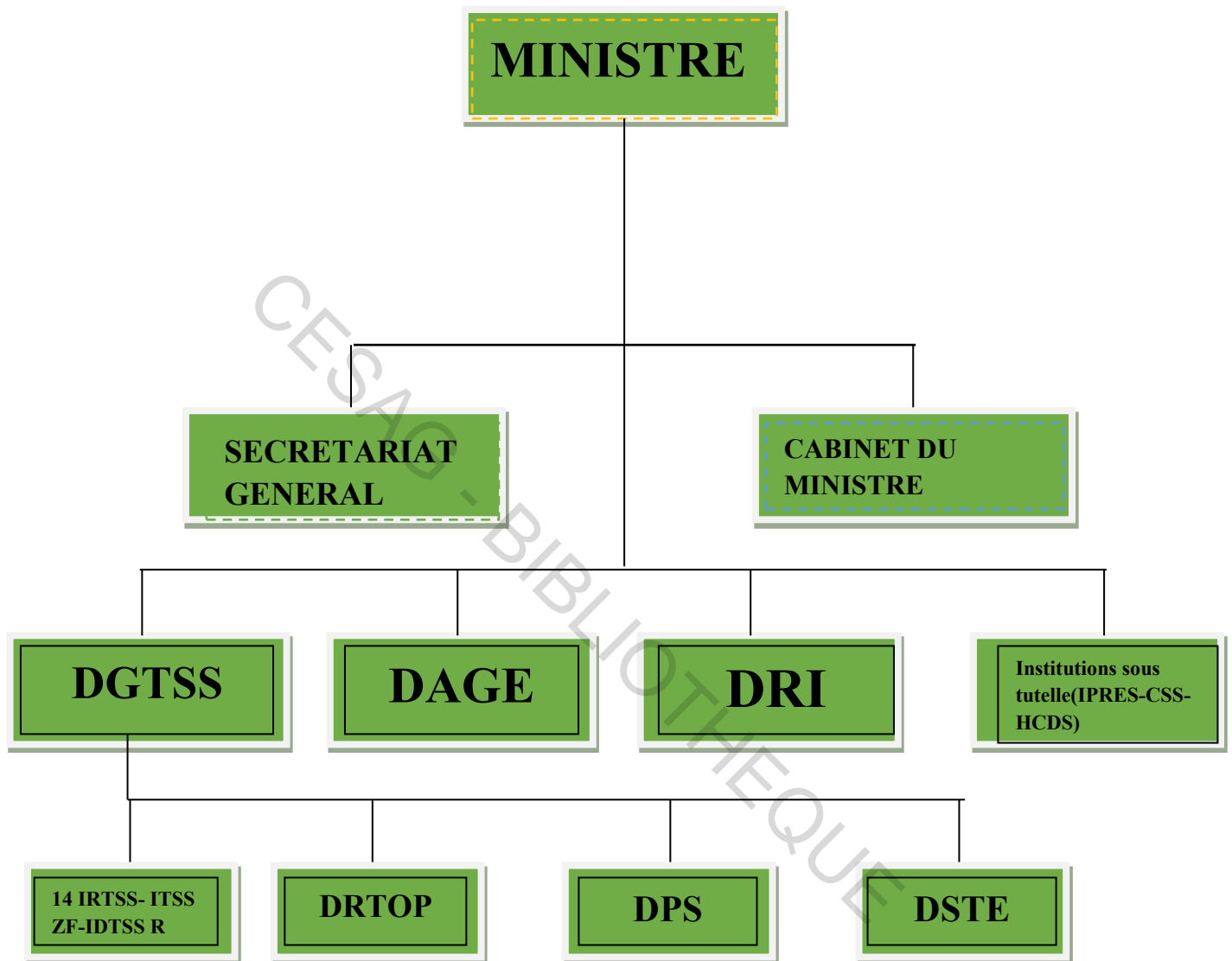
Non

Ne sait pas

Ne se prononce pas

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Organigramme du MTDSOPRI



Source : MTDSOPRI/DAGE/DRH//02/2017