جامعة تونس الافتراضية
UniversitéVirtuellede Tunis

Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME

Présenté par

Jihene AHMED

Pour l'obtention du

Diplôme de mastère professionnel

Vers un système global de motivation du personnel de la Cour des Comptes

Réalisé à La Cour des Comptes
Organisme d'accueil

Soutenu le ..

Devant le Jury :

Président	:	**M./Mme**	**Prénom NOM**
Rapporteur	:	**Mme**	**Prénom NOM**
Encadreur Organisme d'accueil	:	**M^{r}**	**Mohamed MNASSER**
Encadreur UVT	:	**M^{r}**	**Abderrahmane OUESLATI**

Année Universitaire: 2015/2016

Remerciements

Tout d'abord je tiens à remercier ma famille, spécialement ma fille pour toute l'attention qu'ils m'ont accordée, mes collègues au travail qui m'ont fortement encouragé et surtout mes deux encadreurs pour leur encadrement de qualité.

Résumé

Tout au long de ce projet de fin d'étude, la dimension humaine se trouvait au centre de toutes les réflexions. Au fait, **les ressources humaines** de la Cour des Comptes sont le seul atout et le seul moyen d'avancement et de succès. La Cour est jugée sur la qualité de ses travaux.

La motivation, qui est la dynamique de l'action, l'ardeur interne qui pousse à avancer et à produire **un travail de qualité** est notre souci (focus).

Toutes les réflexions qui sont présentées sur la motivation, aussi diversifiées que possible se rencontraient pas mal de fois et se dispersaient d'autres fois, se perdaient parfois dans des nuances qui tendaient à cerner les facteurs de motivation au travail.

La partie théorique nous a plongé dans une plénitude de **besoins** et dans un terrain très vaste d'**attentes**.

D'où le besoin de puiser sur le terrain, de voir de près le contexte de la Cour et de l'étudier en se fiant au diagnostic et à la méthodologie de l'enquête.

Les **zones de faiblesses et d'anomalies** constatées lors du diagnostic interne prétendaient bien à **une réingénierie des esprits**, à l'instauration d'une **stratégie de gestion des ressources humaines** adéquate et pertinente et revendiquent un **système de motivation** au travail qui sera un tournant positif dans l'histoire de la Cour et un pilier solide pour baptiser l'avenir professionnel de ses agents.

Une formation ciblée, un système d'information fiable et un style de management participatif via une structure appropriée, ouverte sur son environnement et fondée sur une nouvelle culture de transparence, d'égalité, d'apprentissage et de solidarité sont les axes principaux de ce système.

Abstract

Throughout this project, the human dimension was at the center of all considerations. In fact, **the human resources** of the Court of Accounts are the only asset and the only way to perform tasks. The Court of Accounts is already judged on **the quality of its work**.

Motivation, which is the dynamic of the action, the internal hard drives to advance and produce quality work and this is our focus.

All reflections around motivation at work are presented, are as diversified as possible not met quite a few times and scattered other times, sometimes lost in nuances that tended to identify workplace motivators.

The theoretical part plunged us into the fullness of **needs and expectations** of a vast field.

Hence the need to draw on, to see closely the context of the Court of Accounts and to study it, based on the diagnostics and methodology of the survey.

The areas of weaknesses and deficiencies found during internal diagnostic claimed well to a reengineering of spirits, the establishment of adequate and appropriate **human resources management strategy** and claim a **motivation system** that will be a positive turning point in history of the Court and a strong pillar to baptize the professional future of its workers.

Targeted training, a reliable information system and a participatory management style via an appropriate structure, open on its environment and based on a new culture of transparency, equality, learning and solidarity are the main axes of this system.

ملخّص

إنّ البعد الإنساني هو محور الاهتمام الأساسي لهذه الدراسة، حيث تمثّل **الموارد البشرية** لدائرة المحاسبات السّبيل الوحيد لضمان النجاح والتقدّم لهذه المؤسسة وذلك من خلال إنجاز **أعمال ذات قيمة مضافة**، متمثّلة في تقاريرها الرقابيّة التي تقدّمها سنويّا لرئاسة الجمهوريّة وتنشرها للعموم.

من هذا المنطلق يصبح **التّحفيز على العمل** هو الهدف وذلك من خلال خلق ديناميكية جديدة في العمل بالإعتماد على تقويم الحسّ الداخلي وشحذ الشحنة المعنويّة من أجل التقّدم بالمؤسّسة وإنتاج عمل قيّم يرقى إلى المستوى المطلوب .

كلّ الأعمال النظريّة التي دارت حول التّحفيز على العمل مهما تباعدت أو تقاربت في رؤيتها وتفسيرها لكيفيّة التحفيز على العمل ترمي بالأساس لضبط عوامله وأسبابه، بيد أنّها اصطدمت بمساحة واسعة من **الحاجيات والتطلّعات** أدّى بنا حتما إلى محاولة تشخيص جزء من واقع العمل بدائرة المحاسبات ورصد **النقائص والعوائق** أمام التقدم بهذا العمل.

لذلك أصبح التّفكير في إنشاء **إستراتيجية للتصرّف في الموارد البشريّة** مناسبة وملائمة حاجة ملحّة عبر وضع نظام تحفيز للأعوان قوامه الاتصال بالواقع ورصد الاهتمامات مع دعم الإدارة التشاركية ونشر ثقافة جديدة من الشفافية والمساواة والتعلّم والتضامن لتكون المحاورالرئيسية لهذا النظام.

Table des matières

Introduction……. P1

Chapitre1 Présentation de l'organisme d'accueil « focus gestion des ressources humaines & Théories de motivation…… P3

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil…….. P4

1.1.1. La mission de la Cour des Comptes…….. P4

1.1.2. La Vision de la Cour des Comptes…… P4

1.1.3. Les Objectifs stratégiques de la Cour des Comptes…….. P4

1.2. Gestion des ressources humaines: Etude théorique…….. P5

1.2.1. La gestion du recrutement……. P5

1.2.2. La gestion des rémunérations…… P6

1.2.3. La gestion de la carrière professionnelle…….. P6

1.2.4. La gestion de la formation…… P6

1.2.5. La gestion sociale……. P7

1.3. Les théories de motivation…….. P8

1.3.1. La théorie des besoins…….. P8

1.3.2. La théorie de motivation par les objectifs……... P9

1.3.3. La théorie de motivation par les processus……. P9

1.3.4. La théorie de la justice et de l'équité…….. P10

1.3.5. La motivation au travail par l'autodétermination……..... P10

1.3.5.1. Les différents types de besoins…… P11

1.3.5.2. Les différents types de motivation…….. P11

1.3.5.3. Les différents types de régulation…….. P12

1.3.5.4. Conséquences du niveau d'auto-détermination sur la motivation ….. P13

Chapitre 2 Etude des besoins du personnel de la Cour des Comptes & Diagnostic interne……. P14

2.1. Exposé de l'Etat des lieux……. P15

2.1.1. Diagnostic interne…….. P15

2.1.1.1 Etude de la répartition du personnel selon le statut……. P15

2.1.1.2. Etude d'anomalies dans l'exercice des fonctions…… P18

2.1.1. 3. Etude de la pertinence de la politique de recrutement…….. P19

2.1.1. 4. Promotion, Emploi fonctionnel entre intérêt et blocage…… P22

2.1.1.5. Description des structures de formation et de communication…….. P23
2.1.1.6. Evaluation de la performance au travail et l'efficacité de la gestion du temps……. P24
P24
2.1.2. Etude du phénomène d'absentéisme à la Cour des Comptes…….. P25
2.1.2.1. Etude de la tendance des absences suite aux maladies ordinaires…… P25
Chapitre 3 L'investigation par l'enquête et système de motivation proposé P28
3.1.Présentation de l'enquête…… P29
3.1.1. Le choix du mode d'administration du questionnaire…… P29
3.1.1.1. Les objectifs et les hypothèses …… P30
3.1.1.2. Typologie des questions…….. P30
3.2. Exploitation des résultats…….. P31
3.2.1. Analyse des résultats…….. P31
3.2.1.1. Etude de la satisfaction du personnel…….. P32
3.2.1.2 Etude de la motivation au travail par le modèle de DECI & RYAN… P56
3.3. Action directes et système de motivation au travail……. P65
3.3.1. Action directes …… P65
3.3.2. Le système de motivation global du personnel de la Cour……. P66
Conclusion générale…… P69

Liste des figures

Figure 1.1 La pyramide des besoins de MASLOW……. P9
Figure 1.2 Le Continuum D'auto-détermination …..…… P12
Figure 2.1 La répartition du personnel selon l'effectif au 31-12-2015…… p16
Figure 2.2 Evolution de l'effectif des magistrats …….…….. P20
Figure 2.3 Evolution de l'effectif des agents autre que magistrats……. P21
Figure 2.4 La répartition des missions et de stages à l'étranger……..… P24
Figure 2.5 Evolution des absences annuelles suite aux maladies ordinaires..……. P26
Figure 2.6 Tendance d'évolution des absences suite aux maladies ordinaires…… P26
Figure 3.1 Image de la Cour des Comptes vu de l'extérieur……... P33
Figure 3.2 Image de la Cour des Comptes vu dedans …… P34
Figure 3.3 Appartenir à la Cour des Comptes entre satisfaction et insatisfaction P35
Figure 3.4 Les valeurs propagées par la Cour des Comptes…… P37
Figure 3.5 Implication au travail ……..…….……. P38
Figure 3.6 Communication entre collègues de différentes catégories……. P40
Figure 3.7 La rémunération …… P41
Figure 3.8 Information au travail …… P42
Figure 3.9 Stress au travail et manque d'intérêt .……. P43
Figure 3.10 La satisfaction vis à vis de la tâche ….……..…….. P45
Figure 3.11 La correspondance entre tâche et profil……... P46
Figure 3.12 Le travail par objectif…….. P47
Figure 3.13 La relation entre chef et subordonnés ……. P48
Figure 3.14 Autonomie au travail …….…….……. P49
Figure 3.15 La collaboration aux tâches de conception ……..…… P50
Figure 3.16 La formation à la Cour des Comptes.…… P52
Figure 3.17 La participation dans la décision…… …….. P53
Figure 3.18 les raisons qui empêchent d'assister aux séminaires ……..….. P54
Figure 3.19 La tendance des régulations de motivation du personnel de la Cour… P61
Figure 3.20 shéma 2 sur la tendance de la motivation du personnel de la Cour. P62
Figure 3.21 La tendance des besoins éprouvés par le personnel ……. P62

Liste des tableaux

Tableau 2.1 La répartition statutaire du personnel de la Cour des Comptes……. p16
Tableau 2.2 La répartition des magistrats: en exercice et en détachement …….. P18
Tableau 2.3 La répartition des greffiers au : en exercice et en détachement ..…. P19
Tableau 2.4 Evolution de l'effectif des magistrats …….…… P20
Tableau 2.5 Evolution de l'effectif du corps de greffe et autres corps …….. P21
Tableau 2.6 La répartition des missions et de stages à l'étranger au…….. P24
Tableau 2.7 Evolution des absences annuelles suite aux maladies ordinaires …. P25
Tableau 3.1: Questions Partie 2 de l'enquête …… P58
Tableau 3.2 Réponses aux questions de la Partie 2 de l'enquête…… P59
Tableau 3.3 Synthèse des réponses à la Partie 2 de l'enquête…… P61

Introduction générale

Dans un contexte bouleversé par le changement, la compétitivité et la course vers la distinction, l'administration publique se trouve impliquée dans cet enjeu, navigue doucement et conduit son changement progressivement, à travers la mise en place de politiques, de stratégies et d'actions visant la performance et l'amélioration de son système de gestion.

C'est dans ce cadre que s'inscrivent les efforts déployés par la Cour des Comptes, en tant qu'établissement public à caractère administratif, pour hisser sa gestion des ressources humaines vers les standards internationaux.

Plusieurs initiatives témoignent de cette nouvelle dynamique, notamment le projet de réorganisation du secrétariat général qu'elle a entamé en 2010, les travaux d'élaboration d'une stratégie de gestion des ressources humaines, le lancement du projet de mise en œuvre de la carte métier, etc. Malheureusement, tous ces projets avant-gardistes sont encore au stade d'idées et tardent à voir le jour malgré la bonne volonté de tous les intervenants. C'est dans ce contexte que vient le présent Projet de Fin d'Etude intitulé « Vers un système global de motivation du personnel de la Cour des Comptes ».

Ce projet s'intéresse à la problématique de la motivation afin de tenter de trouver des éléments de réponses à un constat avéré de malaise et parfois de grogne par rapport aux attentes du personnel de la Cour des Comptes qui aspirent à une meilleure circulation de l'information, une communication plus efficace, un plan de formation plus équitable et plus transparent, une appréciation moins subjective de l'effort consenti, une plus forte valorisation des compétences et une classification professionnelle plus rationnelle.

Le système de motivation du personnel pourrait être une approche novatrice en vue de construire une gestion appropriée des ressources humaines.

A ce propos, il est légitime de s'interroger tout d'abord au sujet des pratiques en vigueur en matière de la gestion des ressources humaines déployées au sein de la Cour des Comptes. Ces pratiques, sont-elles pertinentes et sont-elles en adéquation avec les besoins et attentes du personnel?

Quelle serait la cartographie de la situation motivationnelle du personnel?

Et quelle solution proposer pour améliorer cet état motivationnel de façon à impacter positivement l'ambiance de travail au sein de l'institution?

Le présent travail de fin d'études du mastère Modernisation et Optimisation de l'Entreprise a donc pour but d'essayer d'apporter des éléments de réponses aux diverses questions soulevées. Pour se faire, nous commençons par une partie théorique dédiée à la gestion des ressources humaines et à une brève présentation de quelques théories de motivation parmi celles qui sont les plus connues. Par la suite nous opérons un diagnostic de l'état actuel de la gestion des ressources humaines au sein de la Cour des Comptes et nous procédons à l'établissement de la cartographie de l'état motivationnel du personnel de cet organisme par le biais d'une enquête prévue à cet effet.

Nous proposons à la fin de cette étude un projet de système de motivation du personnel de la Cour des Comptes qui aura pour objectif d'aider à améliorer les pratiques de gestion en vigueur en matière de gestion des ressources humaines et impacter positivement l'état motivationnel et l'ambiance du travail au sein de l'organisme.

Chapitre 1

Présentation de l'organisme d'accueil
Cour des Comptes, focus gestion des ressources humaines

&

Théories de motivation

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil

La Cour des Comptes[1] est un établissement public à caractère administratif, exerçant dans le secteur du contrôle de gestion, du contrôle financier et du contrôle juridictionnel. Elle a été créée le 1er Juin 1959 par la Constitution tunisienne.

C'est une institution supérieure de contrôle économique et financier, qui exerce sa mission sous la tutelle de la Présidence du Gouvernement. Le contrôle effectué par celle-ci est un contrôle à postériori, se réalisant selon un programme établi annuellement par ses autorités suprêmes.

Les prérogatives de la Cour s'étendent à toutes les entités étatiques ou privées et toute partie politique qui bénéficie d'un soutien financier de l'Etat quel que soit sa forme (prêt, don, participation directe dans le capital, etc.…).

Elle évalue la gestion de ces établissements et présente les recommandations nécessaires à la bonne gestion.

La Cour des Comptes juge les comptes des comptables publics, et sanctionne les fautes de gestion y afférentes par son instance « la Cour de discipline financière » qui statut en tant que tribunal financier. Par ailleurs, la Cour rend compte à l'Etat et au public.

Conformément au plan stratégique 2016-2020: la mission, la vision et les objectifs stratégiques de ladite Cour se présentent comme suit:

1.1.1. La mission de la Cour des Comptes

- Renforcer la régularité et la performance en s'assurant de l'application de la loi et de l'observation des concepts de l'économie, de l'efficacité, de l'efficience, de l'équité et du développement durable dans la gestion du secteur public.
- Promouvoir la reddition des comptes, la transparence et l'intégrité dans le secteur public.
- Juger les comptes des comptables publics et évaluer les méthodes de gestion.
- Assister les pouvoirs exécutifs et législatifs dans le contrôle l'exécution de la loi des finances et la clôture du budget de l'Etat.

1.1.2. La Vision de la Cour des Comptes

"La Cour des Comptes tend à être une juridiction financière indépendante et une institution de référence, ouverte sur son environnement, qui veille au renforcement de la bonne gouvernance dans la gestion des deniers publics."

1.1.3. Les Objectifs stratégiques de la Cour des Comptes

- Renforcer les capacités de la Cour et asseoir son positionnement.
- Consolider la bonne gouvernance dans le secteur public.

---

[1] *Textes juridiques Cour des Comptes*, 2008.
- La loi n°68-08 du 08 mars 1968, portant organisation de la Cour des Comptes, telle qu'elle a été modifiée par la loi n°70-17 du 20 avril 1970, par la loi organique n°90-82 du 29 octobre 1990 et modifiée et complétée par la loi organique n° 2001-75 du 17 juillet 2001 et par la loi organique n°2008-3 du 29 janvier 2008.

Il en ressort de cette brève présentation que la Cour des Comptes mise pleinement sur le facteur humain pour accomplir sa mission et pour réaliser ses objectifs stratégiques issus de sa vision déjà annoncée.

Au fait, le rapport annuel présenté par la Cour des Comptes au Président de la République est un produit collégial réalisé par ses ressources humaines.

La qualité des travaux présentés dépend fortement de la qualification de son personnel, du niveau d'expérience requise, néanmoins du cadre de travail et des pratiques de gestion courantes et surtout de l'état motivationnel du personnel de la dite Cour.

Quelles sont alors les fondements d'une bonne gestion de ressources humaines?

Quels sont les facteurs de motivation au travail?

Et quel est l'impact des pratiques de gestion courantes sur motivation au travail?

1.2. La Gestion des ressources humaines: Etude théorique

La gestion des ressources humaines[2] comporte plusieurs composantes, complémentaires, indissociables et surtout, indispensables à la bonne marche de l'entreprise parmi lesquelles nous citons:

- La gestion du recrutement et des affectations,
- La gestion des remunerations,
- La gestion des carrières,
- La gestion de la formation,
- La gestion sociale,
- L'appréciation de la performance.

De ce fait le champ de la gestion des ressources humaine s'étend pour englober des domaines relavant de la responsabilité sociale de l'entreprise, la gestion du dialogue social, l'hygiène et la sécurité au travail, etc. Il ne s'agit pas uniquement de "gérer" au sens "administrer" mais bien de manager le capital humain de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines comporte multiples aspects, tous aussi importants les uns que les autres.

1.2.1. La gestion du recrutement

Le recrutement peut être défini comme étant *"l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un poste de travail donné, dans une organisation donnée."*

---

[2] Tania, Saba; Simon, L; Dolan, Susan E; Jackson et Randall S. Schuler. (*La Gestion des ressources humaines), Compagnon Web, édition 4, 2008, p. 71-72.*
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines>
(De la page 5 à7).

Le recrutement est un processus composé des trois étapes suivantes:

- L'identification du poste à pourvoir,
- La description du poste d'emploi et critères d'embauche,
- Le recrutement, l'affectation et l'implication,

*Identification du poste à pourvoir: La première étape consiste à procéder à une ouverture de poste au sein de l'entreprise. Ceci peut être fait par les gestionnaires des ressources humaines (GRH), basé sur l'identification des besoins de ressources humaines. Les gestionnaires des ressources humaines jouent un rôle capital dans cette étape car c'est leur responsabilité d'identifier les ouvertures d'emploi présentes et futures.

On parle parfois de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC).

*Description du poste d'emploi et critères d'embauche: Une fois le poste est identifié, la Direction des Ressources Humaines (DRH) devrait fournir une description du poste ainsi que les critères de l'emploi à remplir pour l'obtention du poste en question. D'autres critères de poste peuvent être identifiés en se référant aux demandes spécifiques des responsables opérationnels afin d'assurer une adéquation optimale entre poste et candidat.

*Recrutement, Affectation et Implication au travail: Le recrutement dans la fonction publique se fait généralement par voie de concours externe, les recrutés seront affectés aux postes vacants déjà déterminés et leur implication au travail s'établie par l'encadrement, le suivi, la participation et la communication.

1.2.2. La gestion des rémunérations

La rémunération est composée de plusieurs éléments; notamment le salaire, les primes et indemnités complémentaires assimilées.

La rémunération dans la fonction publique est gérée par le service financier et attribuée aux ayants droits, suivant la loi en vigueur. Elle est règlementée et ne peut être modifiée que par un texte de loi du même degré. Celle-ci devrait être équitable au grade et au rendement au travail.

1.2.3. La gestion de la carrière professionnelle

La carrière professionnelle est définit comme étant les différentes étapes par lesquelles passe un employé durant sa vie professionnelle. Il s’agit de l’évolution dans le grade, l’attribution des emplois fonctionnels et toutes les situations administratives prévues par la loi en vigueur jusqu'au départ à la retraite.

La gestion de carrière dans la fonction publique est aussi règlementée par la loi, standardisée pour les statuts du cadre commun, sauf que certains statuts particuliers peuvent dérober à la règle et stipuler certaines particularités.

1.2.4. La gestion de la formation

Dans un esprit de pensée « gagnant-gagnant », la formation devrait répondre à la fois aux besoins en compétence à court terme de l'entreprise et aux souhaits d'évolution dans la carrière des salariés à plus long terme.

La formation professionnelle est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir-faire nécessaire à l'exercice de son métier. La participation financière au développement de la formation professionnelle continue est une obligation légale pour toutes les entités exerçant dans la fonction publique.

Le Plan de formation doit comprendre un savoir faire, telles que:

- Une ingénierie stratégique qui vise à interroger la stratégie de l'entreprise pour en faire émerger les compétences stratégiques.
- Une ingénierie de développement des compétences qui tend à actionner l'ensemble des leviers développeurs de compétences.
- Une ingénierie psychosociale pour garantir l'envie d'apprendre et le transfert en situation de travail.
- Une ingénierie de pilotage et de veille, car la formation professionnelle s'inscrit dans le long terme.

1.2.5. La gestion sociale

La gestion sociale renvoie à la gestion de la communication et de l'information dans le cadre du travail, à l'instauration d'une culture de l'organisme et à faire régner un climat social saint.

Une gestion sociale équilibrée se base sur un système de communication fiable. Ce système de communication est un réseau informationnel qui indique les différents intervenants et les différents chemins de transfert de l'information.

Aussi, la gestion sociale se base sur la notion de collaboration; en effet l'entreprise est une organisation humaine, elle est donc confrontée à tous les aspects des relations inter-personnelles.

La collaboration est l'acte de travailler ou de réfléchir ensemble pour atteindre un objectif déterminé. Dans son sens commun, la collaboration est un processus par lequel deux ou plusieurs personnes ou organisations s'associent pour effectuer un travail intellectuel suivant des objectifs communs.

Quant à la culture d'entreprise, c'est un élément essentiel dans la gestion sociale.

Ce sont les valeurs que la direction souhaite partager avec ses collaborateurs.

Ces valeurs servent de guide, de repère et de mécanisme pour chacun.

La culture d'entreprise se définit aussi comme un ensemble de critères, de rites, de mythes à travers l'espace et le temps; c'est l'histoire de l'entreprise et c'est ce qui constitue son identité.

Il s'ensuit qu'une gestion appropriée des ressources humaines dans tous ses aspects et composantes serait de nature à contribuer au bon fonctionnement de l'organisme, mais est-t-il suffisant d'étudier la gestion de ressources humaines en dehors de la variable humaine, ses besoins et ses attentes qui mobilisent certes les efforts individuels dans le travail et les orientent?

Cette volonté interne, cette dynamique recherchée, cette ardeur pour perfectionner les tâches n'est autre que la motivation.

1.3. Les théories de motivation

Le concept de motivation[3] prend une place très importante en période de crise car il semble, à la fois, le facteur qui pourrait expliquer la réussite ou l'échec de tel ou tel mode de management dans l'entreprise et c'est bien ce facteur qui permettrait de conquérir un avantage concurrentiel décisif sur le marché.

Louis BERGERON, auteur de satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation comme: *« la force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tels qu'il les perçoit »*.

Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.

Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. C'est pour cette raison qu'il est légitime de supposer que "identifier et promouvoir les facteurs motivants pour le personnel" pourrait constituer l'un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines.

Les travaux à propos de la motivation au travail sont abondants dans la littérature. La question centrale de bon nombre de ces travaux est: « Qu'est-ce qui incite un individu à se faire son travail convenablement et même efficacement d'une façon durable? ».

Plusieurs théoriciens ont essayé d'apporter des éléments de réponses à cette question. Nous mentionnons les travaux les plus connues: la théorie de besoin de **MASLOW**, la théorie de l'équité d'**Adams**, la motivation par l'objectif assigné à la tâche de **LOCKE**, la théorie de processus de motivation de **VROOM** et la théorie de l'autodétermination de **DECI &** RAYAN.

1.3.1. La théorie des besoins

Les théories les plus connues sont celles de **MASLOW** et d'**HERZBERG**.

D'après **MASLOW** (1943), l'individu cherche à répondre à un certain nombre de besoins et que ces besoins suivent une hiérarchie assez immuable. Ainsi, une fois qu'un besoin d'un rang inferieur est satisfait, l'individu souhaite satisfaire le besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie, jusqu'à ce qu'il parvienne au dernier niveau, celui de l'accomplissement personnel. Cette hiérarchie est souvent présentée sous forme d'une pyramide, on remonte du bas au haut de la pyramide pour s'inciter au travail.

---

[3]Clément, ISM. (*Analyse des facteurs influençant la motivation du personnel dans une société étatique. Cas spécifique de la Sonas agence Â« A Â» de Goma*). Management des Ressources Humaines, 2011. <http://www.memoireonline.com/06/11/4562/m_Analyse-des-facteurs-influenant-la-motivation-du-personnel-dans-une-societe-etatique-Cas-spec8.html>
(De la page 8 à 10).

*Figure 1.1: La pyramide des besoins de **MASLOW***

Ainsi, un individu cherche tout d'abord à répondre à ses besoins physiologiques (manger, se loger, se vêtir), puis lorsque ces besoins sont satisfaits, il cherche à satisfaire ses besoins de sécurité, etc. jusqu'à chercher à satisfaire ses besoins d'accomplissement personnel qui se trouve au sommet de la pyramide.

1.3.2. La théorie de motivation par les objectifs

Les travaux de **LOCKE** (1968) établissent qu'un individu est motivé quand on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un feedback approprié sur sa capacité à les atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles notamment son expertise.

Plus tard, **LOCKE et LATHAN** (1990) précisèrent les conditions pour qu'un objectif soit effectivement motivant pour un individu.

- La clarté de l'objectif: les objectifs doivent être clairs (non ambigus) et mesurables.
- Le challenge: l'objectif doit représenter un challenge, un certain degré de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il pourra se procurer suite à l'atteinte de cet objectif.
- L'engagement pour l'objectif: il est peu probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il n'est pas convaincu de la pertinence de cet objectif. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer.

1.3.3. La théorie de motivation par les processus

Ces théories stipulent que la motivation est un processus évolutif fortement influencé par l'environnement. Il convient donc de comprendre les mécanismes selon lesquels l'environnement contribue à construire la motivation.

La théorie EIV (**Vroom**, 1964) considère que la motivation résulte de trois variables, qui sont: E= expectation, I= instrumentalité et V= valence.

- E= expectation: L'individu attend un certain résultat ou une certaine performance suite à son effort. L'individu est motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé. La perception de sa propre capacité est liée non seulement à son confiance en lui, mais aussi à l'environnement de travail (exemple: moyens mis à disposition, reconnaissance du travail par le supérieur hiérarchique).
- I= instrumentalité: Il s'agit du rapport entre la performance et ce qu'on attend comme rétribution de cette performance. La performance peut conduire (ou non) à une meilleure rémunération, à une reconnaissance du chef, à une promotion.
- V= valence: C'est la valeur attribuée à l'individu au résultat qu'il a produit.

Ces trois variables, une fois réunies conduisent à la motivation.

1.3.4. La théorie de la justice et de l'équité

Adams (1963) a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail est en adéquation avec sa contribution. La rétribution est aussi bien financière (salaire, prime) que non financière (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion, sentiment d'accomplissement). Elle s'obtient par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef, etc.

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge qu'à contributions égales, un des collègues reçoit une rétribution supérieure à la sienne, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver.

1.3.5. La motivation au travail par l'autodétermination

La théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque[4], initialement présentée par **Richard DECI** en 1975 et enrichie par **DECI** et **RYAN** (1985, 2002), postule que l'être humain, d'une manière innée, indépendante de sa culture d'origine, tend à satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux: l'autonomie, le sentiment d'être compétent et l'appartenance sociale. Le besoin de l'autonomie serait le plus décisif.

L'originalité de la théorie d'auto-détermination de **DECI et RYAN** réside dans le fait de s'intéresser à la variable psychologique, interne du travailleur et d'étudier la motivation interne des travailleurs suivant une échelle continue de régulation (ou d'auto-détermination).

Cette échelle distingue deux types de motivation suivant qu'elle est "imposée" ou non.

---

[4]Richard, M. Ryan; Edward, L. Deci.(*Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*), revue American Psychologist, Janvier 2000. <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19>

(De la page 10 à 13).

1.3.5.1. Les différents types de besoins

* Le besoin d'autonomie est lié au sentiment de disposer de marges de manœuvre suffisantes pour initier et assumer ses propres actions, d'une part, et rester maître de son comportement. Toutefois, être autonome n'implique pas agir seul, c'est dans les interactions avec d'autres personnes que l'autonomie peut s'apprécier le mieux et prendre tout son sens.

Sa motivation est un peu inférieure lorsqu'il choisit ses actions pour la contre- partie qu'il en retire (exemple : rémunération) et sa motivation est nulle s'il ne choisit pas ses actions de manière autodéterminée et ne perçoit pas le lien entre ses actions et leurs conséquences (le travail per objectif).

* Le besoin de compétence est lié au sentiment de pouvoir agir sur son environnement, prendre en charge personnellement un effet à produire, de relever des défis en tirant partie de ses capacités, etc. Comme pour l'autonomie, le sentiment de compétence ne peut émerger et procurer le bien-être psychologique cherché qu'au travers de l'appréciation des autres.

* Le besoin d'appartenance tient au sentiment d'être relié à des personnes importantes pour soi et de représenter à la fois un objet d'attention et quelqu'un de signifiant pour elles.

1.3.5.2. Les différents types de motivation

Considérant la motivation comme un concept multidimensionnel susceptible de varier autant en qualité (nature) qu'en intensité, cette théorie distingue trois états de motivation applicables à une configuration de travail.

- La motivation intrinsèque: l'action est conduite uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe.
- La motivation extrinsèque: l'action est provoquée par une circonstance extérieure à l'individu (punition, récompense, pression sociale, obtention de l'approbation d'une personne tierce...). Cette forme de motivation est à son tour subdivisée en 4 sous-catégories en fonction du degré d'externalisation de la régulation.
- L'amotivation: lorsque l'individu a le sentiment d'être soumis à des facteurs hors de tout contrôle. Celle-ci se distingue de la motivation extrinsèque par l'absence de motivation liée au sentiment de ne plus être capable de prévoir les conséquences de ses actions.

Ces trois formes de motivation forment ensemble une sorte de continuum passant de l'amotivation qui est la forme la plus "basse" de motivation synonyme d'absence totale de motivation à la motivation intrinsèque qui en est la forme la plus élevée de motivation en passant par la motivation extrinsèque qui est un état intermédiaire entre ces deux états extrêmes.

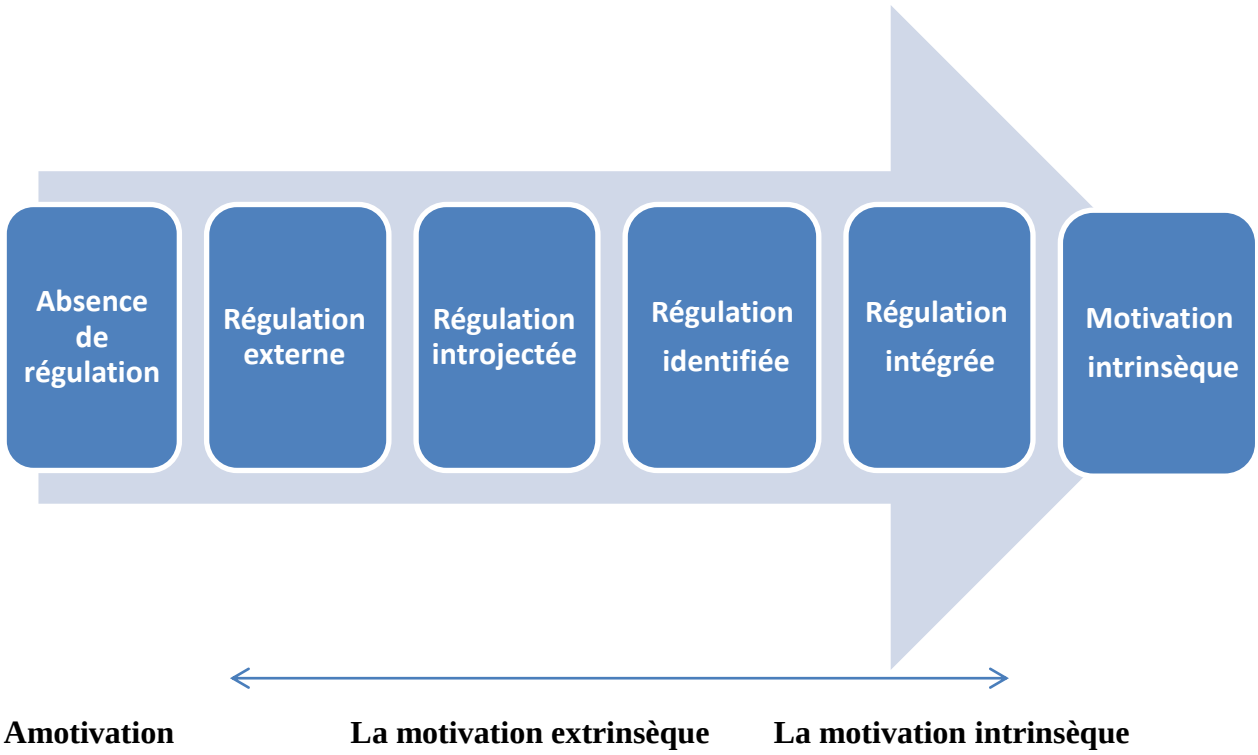


Figure1.2: Le Continuum D'auto-détermination

1.3.5.3. Les différents types de régulation

- Absence de régulation: L'absence de motivation (amotivation) se traduit par une faible énergie, peu de régulation comportementale et aucun engagement dans le travail. Ce comportement s'explique par une résignation liée à de mauvaises expériences passées, par un niveau de compétence perçu comme insuffisant ou par le fait que l'activité ou le résultat est considéré comme sans valeur.
- Régulation externe: La motivation (extrinsèque à régulation externe) représente la forme de motivation la moins autodéterminée. Dans cette configuration, la personne agit pour répondre à une demande externe, pour obtenir une récompense ou pour éviter une sanction.
- Régulation introjectée: l'individu commence à intérioriser les contraintes externes en se culpabilisant notamment. L'action n'est pas encore librement choisie puisque l'individu agit pour éviter une conséquence désagréable qu'il' impose en se culpabilisant.

  La motivation (extrinsèque à régulation) introjectée utilise pratiquement les mêmes ressorts que la motivation externe, à savoir les pressions et les incitations émanant directement de l'environnement. Toutefois, dans ce type de motivation, la régulation fait intervenir l'ego pour décider de l'attitude à adopter en se basant sur des considérations à caractère plus personnel: besoin d'estime, sentiment de culpabilité...

- Régulation identifiée: même si l'activité au final est réalisée à des fins externes, elle devient valorisée et importante pour l'individu qui s'identifie alors à cette activité: « Parce que j'aimerais apporter des changements à ma situation actuelle ».
- Régulation intégrée**:** l'activité est cohérente avec le concept de soi de la personne, qui peut alors s'approprier l'action et trouver des sources d'auto-motivation complémentaires à la source externe à l'origine de l'action. Exemple à travers la thérapie: « je sens que je peux maintenant prendre la responsabilité de faire des changements dans ma vie ».
- La motivation (extrinsèque à régulation) identifiée ou intégrée se démarque des Précédentes par le fait qu'elle fait intervenir les convictions personnelles d'une façon déterminante. Elle porte sur des tâches qui ne sont pas nécessairement agréables mais que la personne estime devoir réaliser parce qu'elles sont importantes pour elle et/ou qu'elles correspondent à ses valeurs. Ces tâches sont clairement autodéterminées et la régulation comportementale est définie comme identifiée ou intégrée selon le degré avec lequel les croyances et les valeurs de la personne peuvent être associées à l'action dans une démarche de réalisation personnelle.
- La régulation intrinsèque: La motivation intrinsèque est la forme de motivation qui présente le plus haut niveau d'autodétermination. Les personnes intrinsèquement motivées prennent naturellement l'initiative dans les activités qui les intéressent. Cette motivation se nourrit de la nature même des actions menées, avec trois principales sources de satisfaction: le plaisir de découvrir et d'apprendre, le sentiment de s'accomplir dans l'action et la stimulation procurée par les réussites.

1.3.5.4. Conséquences du niveau d'auto-détermination sur la motivation au travail

De nombreuses études ont été menées sur les conséquences du niveau d'auto-détermination au travail. Globalement, il en ressort que les comportements intrinsèquement motivés font preuve de meilleure créativité, d'une plus grande persévérance face à l'adversité et d'une meilleure concentration. Selon ce modèle, l'idéal serait de créer et d'entretenir une motivation de type intrinsèque chez les collaborateurs.

Une étude de **DECI**, qui a montré que les gratifications monétaires contingentes comme les menaces de sanctions ou les feedback négatifs concernant une mauvaise performance tendaient à diminuer la motivation intrinsèque, la plus bénéfique. C'est pourquoi, le management doit non seulement favoriser la motivation intrinsèque mais aussi réduire, voire éliminer tout ce qui dans les différentes formes de motivation extrinsèque vise à exercer un contrôle.

Cette conclusion montre bien la forte relation entre gestion des ressources humaines et motivation au travail, d'où la nécessité d'appréhender les forces et les faiblesses inhérentes à cette gestion au sein de la Cour des Comptes au moyen d'un diagnostic interne et voir de prés les facteurs de motivation dans la gestion des ressources humaines courante.

Chapitre 2

Etude des besoins du personnel de la Cour des Comptes

&

Diagnostic interne

2.1. Exposé de l'Etat des lieux

Dans cette partie d'analyse, nous mettons en œuvre une démarche exploratoire basée sur deux axes:

Axe I: diagnostiquer les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de la Cour des Comptes à travers un diagnostic interne, en se référant aux bonnes pratiques de gestion en vigueur afin de détecter les facteurs de motivation et/ou de démotivation inhérents à cette gestion.

Ce diagnostic a touché la position statutaire du personnel de la Cour, qui a été analysée quantitativement (en termes d'effectif), qualitativement (en termes de rôle et de fonctions) tout en mettant en exergue les structures informelles et leurs interactions avec les aspects liés à la motivation. Cette étude s'est aussi intéressée à l'aspect procédural et statutaire, vu son influence potentiellement forte sur l'état motivationnel du personnel.

Axe 2: Effectuer une analyse des tendances du phénomène de l'absentéisme pour cause de maladie ordinaire.

2.1.1. Diagnostic interne

Au cours de ce chapitre nous avons étudié les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines engagées par la Cour des Comptes, avec un souci d'identification des forces et des faiblesses. Cette recherche menée est basée sur des statistiques courantes.

2.1.1.1. Etude de la répartition du personnel selon le statut

L'étude de la répartition du personnel de la Cour des Comptes selon le statut est une lecture dans les facteurs incitant ou entravant la motivation.

Le personnel de la Cour est réparti en deux groupes distincts:

*les agents publics et

*les ouvriers,

Les agents publics sont formés de six catégories: A1, A2, A3, B, C et D.

Tableau 2.1: La répartition statutaire du personnel de la Cour des Comptes au 31-12-2015

Catégorie	Nombre de magistrats	Nombre de greffiers	Nombre des agents du corps. commun	Nombre d'ouvriers
A1	**153**	**24**	**2**	**---**
A2	**---**	**37**	**3**	**---**
A3	**---**	**23**	**---**	**---**
B	**---**	**11**	**8**	**---**
C	**---**	**13**	**---**	**---**
D	**---**	**3**	**---**	**---**
Ouvrier	**---**	**---**	**---**	**71**
Total	**153**	**111**	**13**	**71**

Les statistiques mentionnées au tableau ci-dessus (annexe 1), montre la dominance du corps des magistrats avec un effectif global en exercice de 153 magistrats 348 agents et ouvriers, suivi par le corps de greffe avec un effectif global de 111 agents. En troisième position se trouve les ouvriers avec un effectif de moindre importance, soit 71 ouvriers. La catégorie des cadres communs occupe la dernière position en termes d'effectif, treize employés seulement.

Il est tout à fait légitime que le corps des magistrats occupe la première position en termes d'effectif et s'accapare de la part du lion au détriment des autres agents publics, car leur rôle est au cœur de la vocation de la Cour.

Les greffiers sont situés en deuxième position, puisqu'ils sont des auxiliaires aux magistrats et aussi ils sont formés par les gestionnaires de la Cour.

Le nombre des agents du cadre commun a été résorbé ces dernières années par la réintégration de plusieurs d'entre eux au corps du greffe. Néanmoins certains ont trouvé judicieux de rester dans le cadre commun, pour des raisons de flexibilité ou de rétributions financières plus intéressantes.

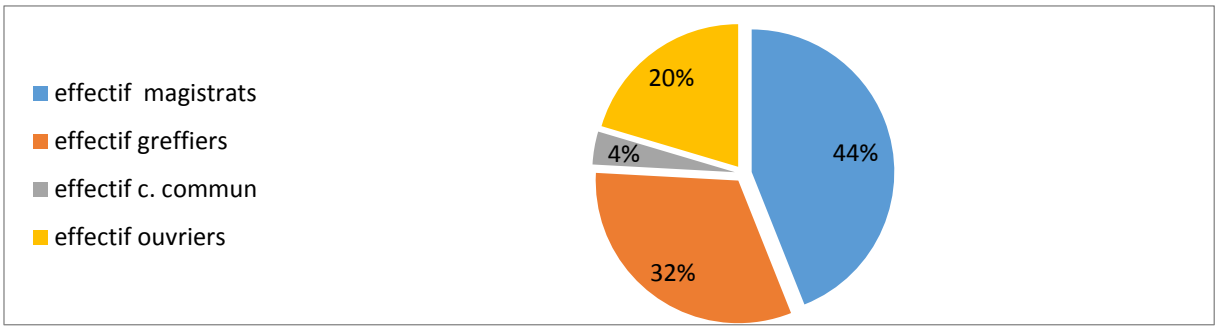


Figure2.1: La répartition du personnel selon l'effectif au 31-12-2015

Les statistiques indiquées ci-dessus montrent que le corps des magistrats appartient en totalité à la catégorie socioprofessionnelle A1, qui est la catégorie des hauts cadres. Cette concentration en potentialités professionnelles est sans doute une force pour la Cour.

En effet, non seulement la principale ressource de la Cour est son personnel mais aussi le niveau élevé de leurs qualifications.

La Cour des Comptes est un siège de compétences très recherché aussi bien au niveau national qu'international; ce qui explique la politique de rémunération, les actions de formation et aussi le taux de détachement assez élevé au sein du corps des magistrats.

La répartition socioprofessionnelle du corps de greffe, indique que la majorité de l'effectif est formée par des agents de la catégorie A2, qui est la catégorie des cadres moyens qui cohabite avec un effectif moins important d'agents des catégories A1 et A3.

Aussi, il est essentiel de préciser que les agents de la catégorie A1 autre que magistrats ont bénéficié de ce grade grâce à une promotion, et qu'un nombre très réduit d'agents de la catégorie A2 a été recruté dès le départ dans cette catégorie du fait que la majorité des greffiers ont à leur tour bénéficié du grade A2 via à une promotion. Il résulte de cette répartition un certain nombre de réflexions notamment:

- L'opportunité de tirer profit de la richesse du capital humain et principalement les hauts cadres et cadres moyens pour améliorer la qualité de la prestation de la Cour des Comptes et booster ses performances, entre autres, via un système de motivation bien élaboré.
- L'opportunité de lancer une réflexion à propos de la politique de recrutement existante qui a contribué à entretenir une distance intellectuelle entre les différents corps de la Cour des Comptes. Cette politique de recrutement, non écrite jusqu' à ce jour, vise-t-elle à centraliser les potentialités au niveau du corps de magistrature?
- L'opportunité de lancer une réflexion à propos du rôle joué par chaque corps professionnel au sein de la Cour ainsi que le degré de satisfaction au sein de chaque corps.
- Aussi, il pourrait être pertinent de chercher une corrélation entre le poids relatif à chaque corps professionnel en termes d'effectif et la nature des relations professionnelles existantes ainsi que les interactions entre ces différents corps.

Les retombées de cette réparation et de ces relations et interactions sur les facteurs de motivation et de démotivation du personnel est à étudier. En effet, cette répartition cache derrière elle des liens informels qui existent dore et déjà entre les corps les plus proches dans les lieux de travail. Ces liens informels qui sont souvent cachés se montrent timidement et parfois agissent fortement dans le processus décisionnel; les positions dans l'échelle de récompense, d'évaluation et de contrôle au travail changent alors; ce qui compte beaucoup dans la création de la motivation au travail et pèse lourd sur le bilan des compétences de la Cour.

2.1.1.2. Etude d'anomalies dans l'exercice des fonctions

L'étude d'anomalies s'oriente spécialement et uniquement aux fonctions assurées par les corps spécifiques à la Cour des Comptes, qui sont le corps des magistrats et le corps de greffe.

Cette étude s'est basée essentiellement sur les données statistiques réelles obtenues auprès de la sous-direction administrative de ladite Cour.

Partant du fait que les magistrats assurent les fonctions découlant de la mission de la Cour des Comptes et vu la lourdeur de cette mission et son importance vis-à-vis de l'Etat et pour le public; notre premier souci a porté sur la charge au travail et son impact sur le rendement et la motivation au travail. Et c'est à cause du manque d'un chiffrage sur le nombre des entités sujettes au contrôle de la Cour des Compte et sur la périodicité de contrôle exigible, étant donné l'effectif actuel des magistrats qui est de l'ordre de 178, on se demande alors sur la suffisance de cet effectif et sur le volume de travail assumé et sa relation avec la motivation au travail?

Actuellement, il suffisait alors de pointer cette situation avec précautions en tant que situation qui suscite l'étude approfondie dans le futur pour pouvoir déterminer l'impact de la charge de travail sur la motivation du personnel, tout en essayant de tirer des conclusions sur la relation entre exercice des fonctions et motivation par le biais du taux de détachement.

En effet, le taux de départ en détachement peut nous indiquer l'intérêt de la Cour aux yeux de son personnel: magistrats et greffiers et nous donner en quelque sorte une idée sur leur motivation de travailler à la Cour des Comptes.

Tableau 2.2: La répartition des magistrats: en exercice et détachés au 31-12-2015

Nombre des magistrats	magistrats actuellement en exercice	magistrats en situation de détachement	% de magistrat actuellement en exercice	%de magistrat en situation de détachement
178	**153**	**25**	**86%**	**14%**

Ces statistiques indiquent un taux de détachement du personnel magistrat de l'ordre de 14% (annexe 2), ce taux est assez élevé, ce qui mène à penser à une potentielle insatisfaction ou une absence de motivation au travail ressentie par cette catégorie socioprofessionnelle.

Quant aux greffiers, ils assurent diverses fonctions, telles que:

- Ils assistent les magistrats dans l'exécution de toutes leurs fonctions:(le contrôle de gestion, la préparation des tableaux d'analyses financières nécessaires, la saisie des rapports de missions, notamment le rapport annuel et participent dans les travaux de clôture du budget annuel de l'Etat…),

- Ils sont aussi des gestionnaires des ressources humaines (gérer les carrières, préparer les recrutements, effectuer tous les actes nécessaires aux promotions, à l'attribution des notes

professionnels et des primes de rendement, gérer tous les types de congé, préparer les dossiers de retraite etc.…),

- Ils sont des comptables (tenir la régie d'avance et la gérer conformément à la loi),

- Ils sont des financiers (préparer la paie du personnel et veiller à l'exécution du budget de la Cour...),

- Ils sont responsables de la transmission et de la conservation de toute information documentée reçues par la Cour, telle que la tenue des déclarations sur l'honneur des hauts cadres de l'Etat.

Face à cette diversité dans les fonctions des greffiers et en comparant leur effectif à celui des magistrats (voir le tableau 2.1), nous posons alors la question sur la pertinence de la politique de recrutement et sur la suffisance de cet effectif pour assumer la diversité des taches leur revenant? Aussi, l'étude du taux de détachement des greffiers auprès d'autres organismes et institutions est un indicateur sur la satisfaction du personnel. Le tableau ci-dessous résume cette situation.

Tableau 2.3: La répartition des greffiers: en exercice et détachés au 31-12-2015

Nombre des greffiers	actuellement en exercice	en situation de détachement	% des greffiers actuellement en exercice	% des greffiers en situation de détachement
111	**105**	**6**	**95,6%**	**5,4%**

Ce tableau (annexe 2) montre que le taux de détachement des greffiers est très faible, il est de l'ordre de 5,4%. Ceci nous mène à deux hypothèses: soit que la Cour des Comptes est un organisme motivant aux yeux des greffiers, soit la Cour des Comptes est une organisation non apprenante, qui ne valorise pas son personnel greffiers, ce qui les cloue au bord du navire.

2.1.1.3. Etude de la pertinence de la politique de recrutement

Selon les statistiques mentionnées aux tableaux ci-dessous (annexe3) ; l'évolution de l'effectif des magistrats a connu une montée progressive entre les années 2010 et 2015; l'effectif a presque doublé, ceci peut s'expliquer par une orientation vers l'enrichissement du corps des magistrats par des nouvelles ressources, mais concrètement pas de politique écrite et déclarée basée sur une vraie étude des besoins. L'étude des besoins est à son niveau le plus faible, à cause du faible rôle attribué à la sous-direction affaires administratives, qui ne fait que suivre les procédures. Elle se trouve de facto privée de ses prérogatives normales: celles d'estimer les besoins en ressources humaines, d'élaborer un bilan des compétences, de préparer les descriptifs des postes et de cerner les profils nécessaires au bon fonctionnement de cet établissement, bien sûr en collaboration de la direction et sous la supervision des autorités suprêmes de la Cour des Comptes qui jouent le rôle de décideurs.

Tableau 2.4: Evolution de l'effectif des magistrats exercice des fonctions (annexe 3)

Effectif magistrat	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	92	96	105	144	141	153

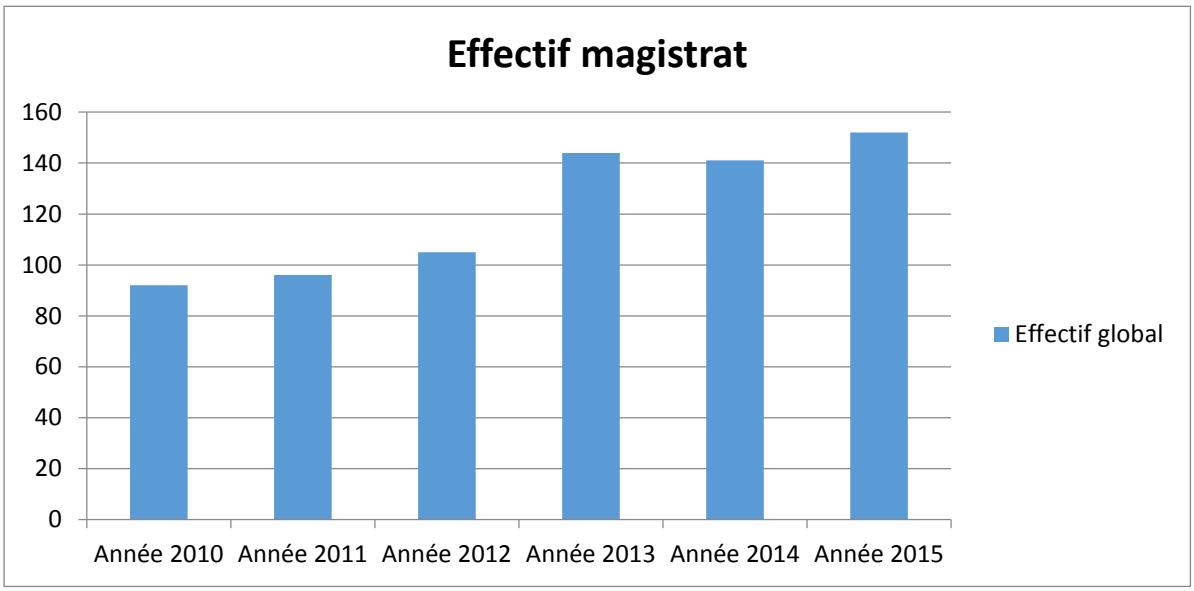


Figure2.2: Evolution de l'effectif des magistrats

La Cour des Comptes n'a pas de politique de recrutement formelle et documentée. Elle détermine ses besoins en capital humain généralement sur la base des vacances constatées, suite aux départs à la retraite ou à la mise en situation de détachement de certains membres et agents de la Cour. L'estimation de la charge de travail (nombre de missions à effectuer, exigences du contexte: par exemple, contrôle des compagnes électorales ou municipales etc.) n'est pas très bien calculée. L'augmentation en effectif se faisait alors progressivement et se trouve étalée dans le temps; sur plusieurs années. Cette situation de blocage peut être expliquée par la dépendance de ladite Cour à l'organisme de tutelle dans l'attribution budgétaire "la Présidence du Gouvernement".

Tableau 2.5: Evolution de l'effectif du corps de greffe et autres corps (annexe 3)

Mode de repartition	2011	2012	2013	2014	2015	evolution 2011-2012	evolution 2012-2013	evolution 2013-2014	evolution 2014-2015
A1	13	17	19	25	27	4	2	6	2
A2	32	36	44	41	40	4	8	-3	-1
A3	31	30	31	28	23	-1	1	-3	-5
B	24	16	18	17	18	-8	2	-1	1
C	5	8	12	12	13	3	4	0	1
D	6	4	5	4	3	-2	1	-1	-1
Effectif global	111	111	129	127	124	0	18	-2	-2

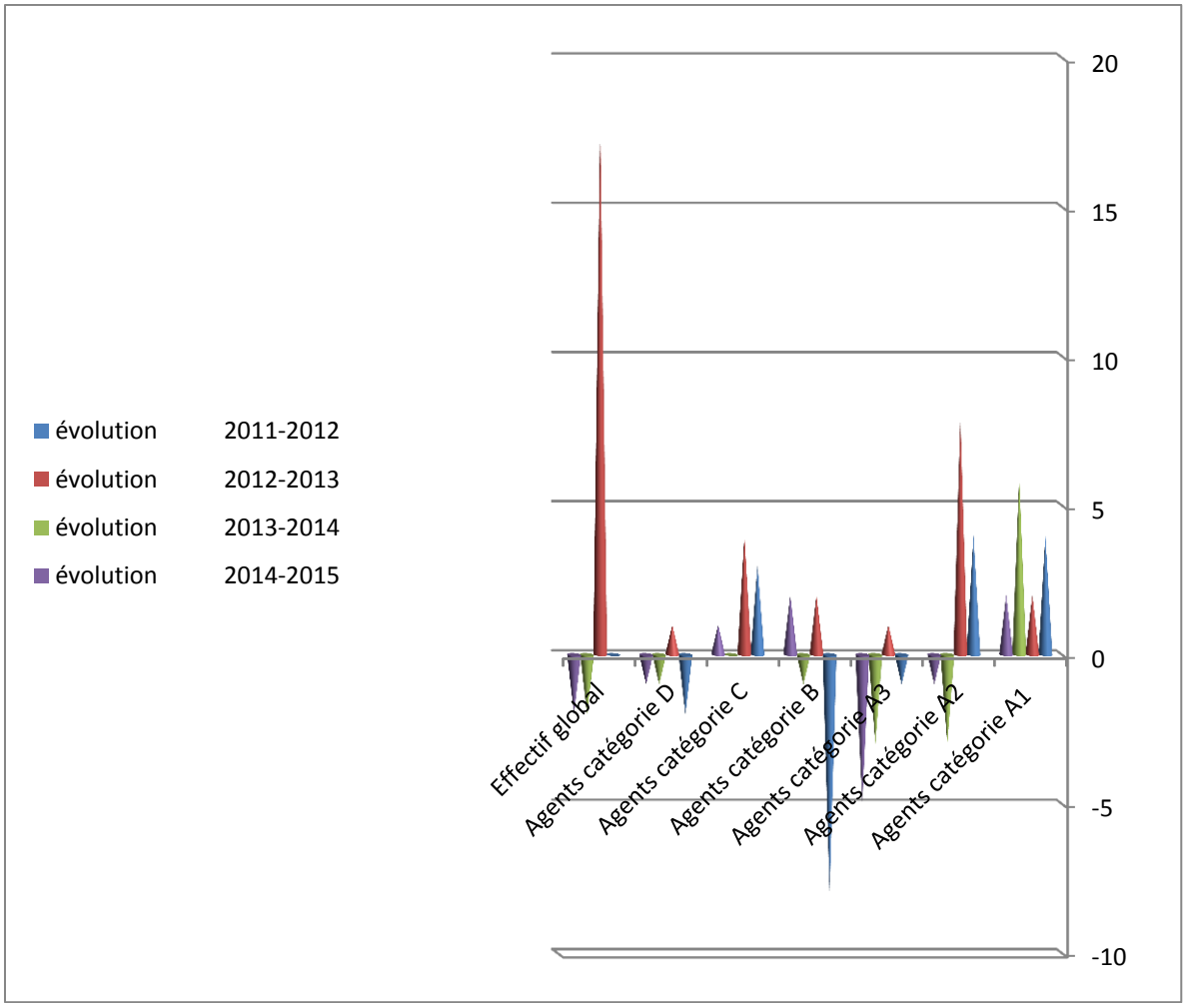


Figure2.3: Evolution de l'effectif des agents autre que magistrats

L’examen des résultats tirés du tableau d'évolution de l'effectif des greffiers montre aussi une augmentation dans le nombre des agents de la catégorie A1, B et C entre les années 2014 et 2015 est due à une promotion et non pas à un recrutement.

Toutefois, l’évolution la plus importante dans l'effectif qui est constatée entre les années 2012 et 2013 est réalisée suite à une politique de recrutement imposée par l'Etat.

A travers un recul dans le passé, le taux de recrutement des agents autre que magistrats s'avère trop faible, voire un seul recrutement de cadre moyen A2 par an.

Il s'en sort que l'évolution en effectif suscite beaucoup l'intérêt et nous mène à se demander sur la suffisance de cet effectif et sur la charge de travail supportées par le personnel.

Est-elle bien répartie entre les agents de la Cour des Comptes?

En effet, la surcharge de travail, affecte négativement la motivation et se répercute sur la qualité des travaux présentés par la Cour.

2.1.1.4. Promotion, emploi fonctionnel entre intérêt et blocage

La promotion est l'une des voies de développement du capital humain durant sa vie professionnelle. C'est le passage d'un grade au grade supérieur. La promotion est organisée par les textes légaux.

La voie de la promotion s’ouvre tous les cinq ans pour le personnel de la Cour autre que magistrats[5], une fois seulement dans leur carrière et après six ans pour les magistrats[6].

L'évolution dans le grade s'effectue par le biais de concours interne pour le personnel de la Cour autre que magistrats et au choix, sur décision de Conseil Supérieur, qui joue le rôle de comité décisionnel, pour les magistrats.

La promotion dans le grade est une évolution dans la carrière qui s'accompagne d'une augmentation de salaire. Elle est une sorte de reconnaissance, elle intéresse grandement le personnel de la Cour, donc un facteur de motivation incontestable.

Par ailleurs, les emplois fonctionnels sont accordés aux agents publics, sur la base de la compétence et chaque fois qu'il y’a vacance.

Les magistrats bénéficient de deux sortes d’emplois fonctionnels :

- Les emplois fonctionnels qui leurs sont accordés automatiquement, suivant le niveau de rémunération et non sur la base de l'ancienneté dans le grade, en effet, un conseiller-adjoint dès l’annonce de sa nomination au Journal Officiel de la République Tunisienne, lui est accordé automatiquement les fonctions de Chef de service.

[5]Décret n°2000-506 du 29Février 2000, fixant le statut particulier du corps des greffes de la Cour des Comptes.
[6] Décret-loi n°70-06 du 26 septembre 1970, portant sur le statut des membres de la Cour des Compte.

Un conseiller justifiant un niveau de rémunération six, aura automatiquement et sans concours interne la fonction de directeur et en arrivant au niveau de rémunération douze, aura automatiquement la fonction de directeur général[7].

- Les emplois fonctionnels spécifiques attribués au corps des magistrats suite à l'ancienneté dans le grade, sont accordés sur avis du Conseil supérieur de ladite Cour.

En effet, un conseiller justifiant de deux ans d'expérience peut postuler au poste de président de section, après cinq ans seulement peut se prétendre à devenir un président de chambre ou un secrétaire général ou commissaire de gouvernement, bien sûr sur décision du Conseil Supérieur de la Cour des Comptes.

Toutes les voies d'évolution dans la carrière sont ouvertes devant un magistrat, grâce à un statut bien élaboré, alors qu'un greffier ne bénéficie d'un emploi fonctionnel que s'il y'a vacance. Cependant, cette fonction n'est pas attribuée automatiquement puisqu'elle se fait sur avis du chef hiérarchique, du premier président et de l'organisme de tutelle. Ainsi, un greffier peut rester toute sa carrière sans pouvoir bénéficier d'un seul emploi fonctionnel à cause des règlements restrictifs qui nécessiterait la révision.

Les comparaisons entre les privilèges accordés aux différents corps causent chez le personnel de la Cour des Comptes des sentiments de frustration chez une partie du personnel de la Cour. Cette situation ne manquerait pas d'avoir des répercutions très négatives sur la motivation, sur le rendement au travail et sur la stabilité du climat social.

La prévalence d'une perception de manque d'équité, d'inégalité, de rétention d'information et de blocage chez certaines catégories professionnelles de la cour des comptes mériterait d'être sérieusement débattue.

2.1.1.5. Description des structures de la formation et de la communication

La formation au sein de la Cour des Comptes s'effectue à l'intérieur du pays ou à l'étranger.

La formation à l'intérieur du pays est une formation très liée au budget alloué par l'Etat, ce budget est très faible voire même insuffisant. Les thèmes de formation sont souvent répétitifs, non ciblés et rassemblent tous les grades et de tous les niveaux autour de la même table.

Le plan de formation manque d'intérêt, voire même apparait démotivant.

La formation à l'étranger est rémunérée en grande partie par des organismes étrangers tels que le PNUD (le programme national des nations unies), le FMI (le Fond Monétaire international et autres organismes. Celle-ci est consacrée aux magistrats (voir tableau ci-dessous).

[7] Décret n° 2008-2483 du 07 juillet 2008, portant fixation de la rémunération du personnel de la Cour des Comptes.

Tableau 2.6: La répartition des missions et de stages à l'étranger (annexe 4)

	2011	2012	2013	2014	2015
Magistrats	**42**	**55**	**68**	**85**	**69**
autres agents	**0**	**0**	**11**	**2**	**4**

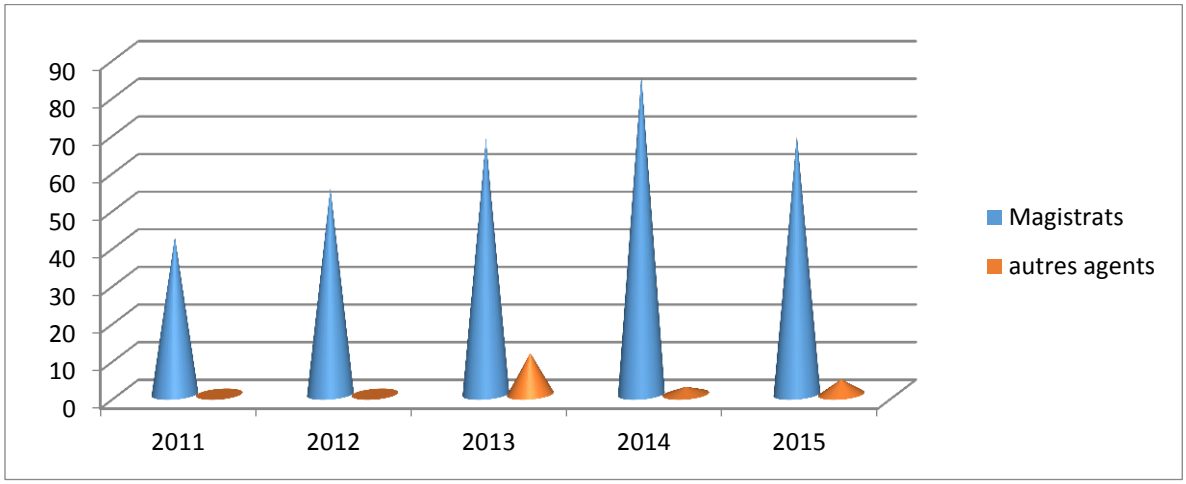


Figure 2.4: La répartition des missions et de stages à l'étranger

Structurellement la formation est assurée par une cellule de formation sous la responsabilité d'un magistrat aidé par un greffier.

A ce niveau le rôle joué par la direction des ressources humaines demeure assez timide, puisque son intervention dans le processus de conception des actions de formation et la détection des besoins en formation demeure très marginale.

D'autant plus Tableau 2.6 (annexe 4) démontre bien une inégalité flagrante au niveau de la réparation des stages et des missions à l'étranger.

Tenant compte de toutes ces considérations, il serait judicieux de concevoir une vraie politique de formation qui soit équitable, transparente et formalisée.

Pareillement, la communication et l'information au sein de la cour des comptes souffrent de plusieurs lacunes car elles ne reposent pas sur une structure solide et des procédures claires. Le comité de communication existant est encore à un état embryonnaire. Il est confié à un groupe de magistrats avec une participation marginale des greffiers. Cependant, le bouche à oreille constitue le canal de communication le plus facile et le plus utilisé.

2.1.1.6. Evaluation de la performance au travail et l'efficacité de la gestion du temps

L'évaluation de la performance ou du rendement au travail s'effectuent à travers les primes de rendement et les notes professionnelles qui tiennent compte essentiellement de l'assiduité et de l'ancienneté dans le grade, cette évaluation s'avère subjective.

Par ailleurs plusieurs lacunes se rapportant à la gestion du temps de présence sont à relever. Voici quelques constats cités à titre d'exemple:

La majorité des ouvriers travaillent en mi-temps.

- Les femmes de ménages terminent le travail à 15h.
- La majorité des chauffeurs ne sont pas contrôlés par une fiche de présence.
- Les magistrats ne sont pas contrôlés par une fiche de présence.
- Les greffiers sont tenus de signer les fiches de présence.

Ces différences dans les systèmes de pointage et de comptabilisation des horaires de présence pourraient être une source d'abus. Elle est aussi la cause d'un certain malaise ressenti par ceux qui se sentent lésés par le manque d'équité perçu à ce niveau par certaines catégories professionnelle faisant partie de la cour des comptes.

2.1.2. Etude du phénomène d'absentéisme à la Cour des Comptes

Cette étude c'est focalisée sur l'axe suivant:

- L'analyse de la tendance des absences suite aux maladies ordinaires.

Pour ce faire nous nous sommes adressés par une demande écrite (annexes 6) au Centre National de l'Informatique au fin d'une requête à propos des données statistiques sur le nombre d'absences pour cause de maladie ordinaire durant une période de cinq ans (2011-2015), pour le personnel autre que magistrat, car leurs congés sont traités par le système INSAF, qui est géré par ce centre.

Ces mêmes données ont été relevées auprès de la sous-direction des affaires administratives pour les magistrats.

Les résultats de cette requête sont présentés dans le tableau et la graphique présentés ci-après.

2.1.2.1. Etude de la tendance des absences suite aux maladies ordinaires

Tableau 2.7: Evolution des absences annuelles suite aux maladies ordinaires par employé (annexe 5)

Statut	moyenne d'absence 2011	moyenne d'absence 2012	moyenne d'absence 2013	moyenne d'absence 2014	moyenne d'absence 2015
Magistrat	**---**	**---**	**9**	**14.60**	**9.28**
Greffier	**11,10**	**15,183**	**1O,405**	**9,156**	**9,031**
corps commun	**3**	**8**	**13**	**9.3**	**3.5**

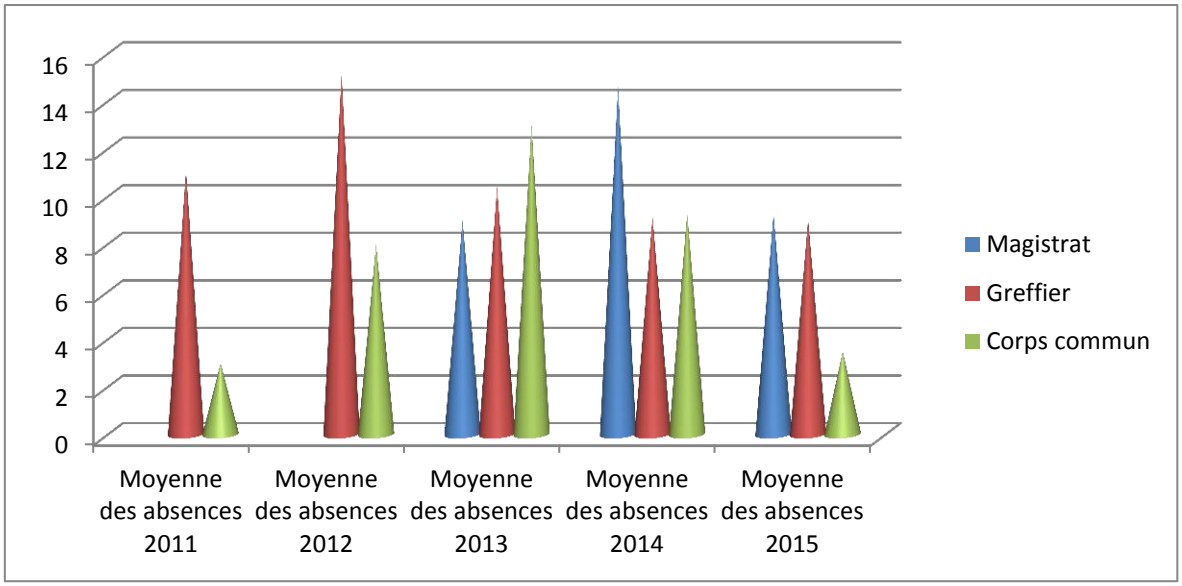


Figure 2.5: Evolution des absences annuelles suite aux maladies ordinaires

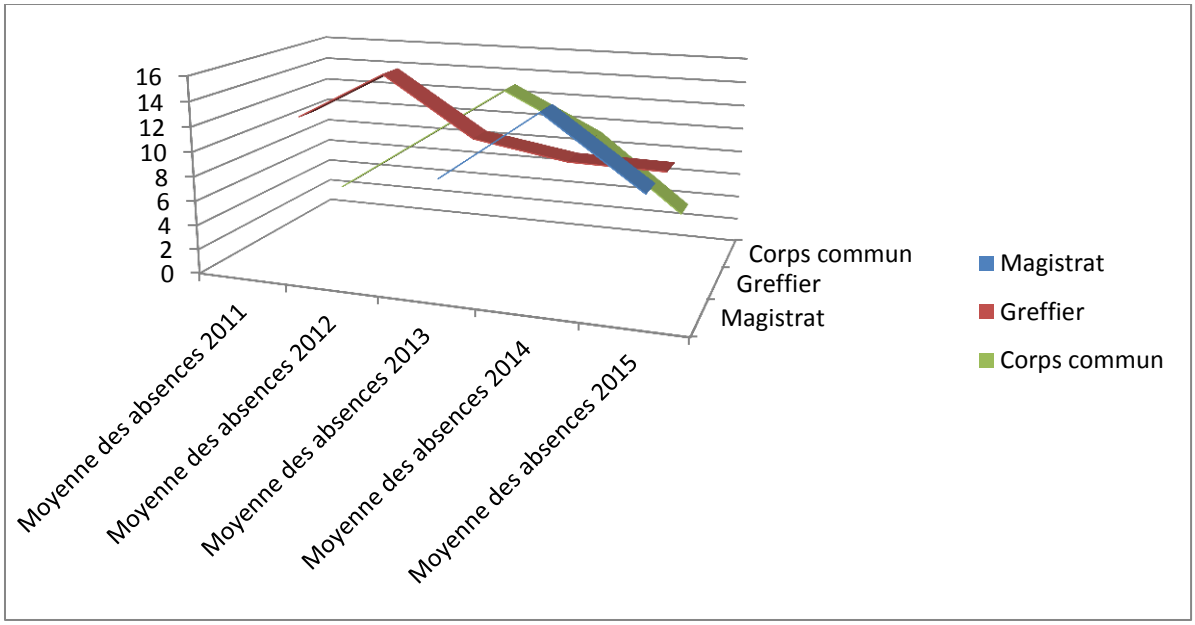


Figure 2.6: Tendance d'évolution des absences annuelles suite aux maladies ordinaires

Les *figures 2.5 et 2.6* montrent bien au niveau des deux corps de magistrats et des cadres communs une trajectoire d'absence semblable: une hausse puis une baisse qui pourra être interprétée par une situation normale, ces deux corps apparaissent satisfaits.

Quant au corps de greffe, le mouvement continu dans le temps des absences entre les années 2013 et 2015 peut s'expliquer par l'existence d'un phénomène général qui indique l'insatisfaction continue dans le temps, cette continuation dans le temps est un témoin fort sur la relation d'interdépendance entre condition de travail et absentéisme.

Ces résultats s’interprètent par une situation de malaise vécue par les greffiers par rapport au reste du personnel de la Cour.

Cette analyse effectuée a pour objet de détecter à temps les signaux de manque de motivation, permet d’éviter l'aggravation vers un sentiment de démotivation provoquant des maladies de longue durée; ce qui se répercutera sans doute négativement sur le rendement au travail. Néanmoins la vérification de ce constat s’avère nécessaire grâce à une enquête sur terrain.

Chapitre 3

L’investigation par l'enquête

&

Système de motivation proposé

3.1. Présentation de l'enquête

Dans cette partie d'analyse nous avons conçu et lancé une enquête interne via un questionnaire adressé à un échantillon assez représentatif du personnel de la Cour des Comptes.

Nous comptons tirer profit des résultats de cette démarche exploratoire pour aboutir enfin à une à une proposition d'un système de motivation global, qui lie le système de motivation interne du travailleur au système de motivation développé par l'organisme employeur.

3.1.1. Le choix du mode d'administration du questionnaire

Le questionnaire constitue l'une des trois grandes méthodes pour étudier les faits psychosociologiques[8]. C'est une méthode de recueil d'information en vue de comprendre et expliquer certains faits. Les deux autres méthodes les plus couramment utilisées étant l'entretien et l'observation.

C'est une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon), qui doit permettre des inférences statistiques.

Il s'agit de collecter des informations qui décrivent certains phénomènes constatés et d'expliquer ainsi les phénomènes subjectifs comme les motivations, les opinions et les attentes qui orientent nos choix rationnels (nos comportements objectifs).

La démarche que nous avons choisie consiste à adresser le questionnaire à un échantillon élargi du personnel de la Cour des Comptes, soit la population totale, exception faite des ouvriers.

Nous avons opté à ce choix pour avoir plus de représentativité possible, surtout que le nombre de la population mère n'est pas assez important.

Aussi, nous avons affronté quelques difficultés logistiques comme la dispersion du personnel entre trois locaux centraux et quatre chambres régionales et la forte mobilité des magistrats qui sont souvent dans des missions hors des locaux de ladite Cour.

Cette enquête dirigée est composée d'un questionnaire rédigé en quatre pages et d'une lettre explicative (voir annexe7). Elle a été distribuée électroniquement, via la messagerie interne de la Cour des Comptes aux deux groupes connectés au réseau informatique interne qui sont les magistrats et les greffiers, les agents du cadre commun sont compris dans le groupe des greffiers.

Dans le but de recueillir le maximum de réponses possible, nous avons distribué le questionnaire de main en main, au personnel de proximité avec la mise en place de trois interlocuteurs dans les trois plus grands sites de la Cour: au siège et aux deux sites centraux de Taieb MHIRI et du Bardo.

---

[8] Membres de l'Association des Professeurs de Sciences Economiques. (*SESâme est un manuel de Sciences Economiques et Social*). Catégorie parente, Fiches-méthodes des sciences sociales, Publié le dimanche 4 septembre 2011.

<http://sesame.apses.org/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=223>

Nous avons choisi l'anonymat des participants à l'enquête pour garantir plus de liberté dans l'expression d'opinions.

Il est à noter que ce projet est une recherche interne à la Cour des Comptes, élaboré avec la contribution de son personnel, via le recueil de leurs opinions diverses, donc c'est un produit collégial.

Penser à présenter nos résultats par la réalisation d'un compte rendu peut se faire par exemple dans le cadre d'une exposition ou de la rédaction d'un article dans le site de la Cour des Comptes est une manière qui assure plus de transparence et améliore la communication interne à travers un feedback des résultats obtenus.

3.1.1.1. Les objectifs et les hypothèses de l'enquête

- L'objectif de cette enquête est de cerner le degré de motivation au travail du personnel de la Cour des Comptes et leurs prédisposition à performer leurs tâches.
- La vérification d'une hypothèse: l'hypothèse de départ prétendant qu'une partie du personnel présente des signaux de démotivation.

Il s'agit d'une démarche déductive, dans laquelle le questionnaire devient un outil pour confirmer ou nier cette hypothèse.

3.1.1.2. Typologie des questions

Cette enquête compose de deux parties:

La première partie de l'enquête, est formée de différents types de questions:

- Des questions fermées, proposant une série de réponses prédéfinies, mais à un seul choix.
- Une seule question à un choix multiple et
- Une question ouverte, pour laquelle les employés ont été invités à répondre librement.

Ce choix a été fait pour avoir plus de précision dans les réponses et pour faciliter l'analyse des résultats par la suite.

La deuxième partie de l'enquête est composée de questions d'échelle, suivant le modèle de LIKERT[9] composée de sept (7) échelons, qui aura pour but d'établir une cartographie de l'état motivationnel du personnel cible selon la théorie d'autodétermination de **DECI&RYAN** et à déterminer leurs vrais besoins susceptibles d'influencer le rendement au travail.

Celles-ci ont été interprétées par ce modèle théorique.

L'élaboration des questions suit un système d'entonnoir allant du général au spécifique. Cette méthodologie tend à mettre les participants à l'aise puis les impliquer petit à petit dans le questionnaire.

---

[9]Dany, Cordeau; Micheline, Dubé. (Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale), Presses universitaires de Liège, 2008/3, Numéro 79, ISSN: 0777-0707. <https://www.google.tn/search?q=%C3%A9chelle+de+likert+satisfaction&espv=2&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiw1pTMxOTMAhUFthoKHcqrDTgQsAQIHg&biw=1366&bih=653#imgrc=izmBDsCxeGWz4M%3A>

3.2. Exploitation des résultats

Tout d'abord, un échantillon choisi devrait être représentatif et exhaustif[10], c'est-à-dire possédant les mêmes caractéristiques que la population que l'on souhaite étudier.

Dans notre cas nous nous sommes adressés à un échantillon assez élargi de la population totale: sur (348) agents et ouvriers, l'enquête a été adressée à (277) agents, presque la totalité de la population mère, donc c'est un échantillon assez représentatif.

Le nombre de réponses reçu est soixante et onze (71), selon des sources confirmées, nous considérons ce nombre comme acceptable[11].

Néanmoins, la marge d'erreur demeure importante à cause de l'absence d'une culture de transparence et de liberté dans l'expression d'opinions.

Le dépouillement des réponses, ne peut se faire manuellement, cette étape est facilitée par l'utilisation d'un logiciel d'enquête Excel (Microsoft Office).

Ce logiciel a permis d'exploiter les résultats obtenus en les présentant sous forme de tableaux synthétiques ou de graphiques (tris croisés).

3.2.1. Analyse des résultats

Cette analyse consiste à:

- Décrire les principaux résultats statistiques de l'enquête,
- Chercher à expliquer les résultats obtenus, en revenant sur l'hypothèse formulée au début de l'enquête et de vérifier sa pertinence, ainsi que de répondre à notre interrogation initiale sur la motivation,
- Tenir compte des marges d'erreurs dans les résultats obtenus.

Cette analyse vise à:

- Estimer tout d'abord, le degré de satisfaction du personnel de la Cour des Comptes, réparti selon les catégories socioprofessionnelles, via des questions directes et précises, en vue d'apprécier les zones de frustration et de déterminer les facteurs provoquant cette insatisfaction.

- Mettre ensuite, tout le personnel ensemble sur une même échelle de LIKERT pour pouvoir déterminer les degrés de motivation du personnel de la Cour et les types de régulation existantes, étudiés selon la théorie de l'autodétermination de DECI&RYAN et surtout connaitre le besoin dominant. Dans cette deuxième partie d'analyse, on a choisi de ne pas entrer encore une fois dans le détail pour ne pas alourdir l'analyse. En effet, les deux parties de l'enquête se complètent.

---

[10] Clair, Durand. *(Qualité des sondages*). [27 mars 2000 – 74]. <https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size/>

[11] François, Daniel Giezendanner. (*Taille d'un échantillon aléatoire et Marge d'erreur*). [vendredi 20 avril 2012].- site archivé - CMS-SPIP.
<http://icp.ge.ch/sem/cms-spip/spip.php?>.article1641 1/14.

3.2.1.1. Etude de la satisfaction du personnel

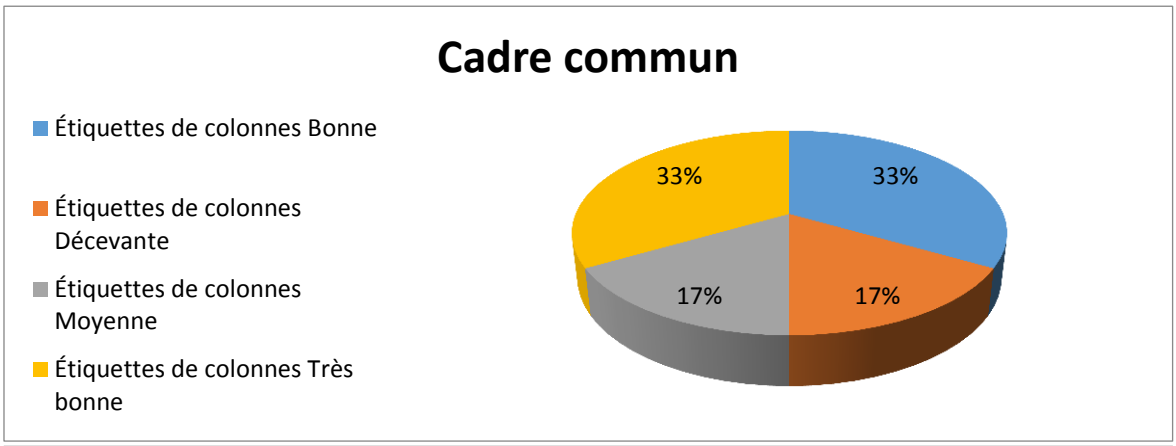
Cette étude est élaborée selon deux niveaux d'analyse:

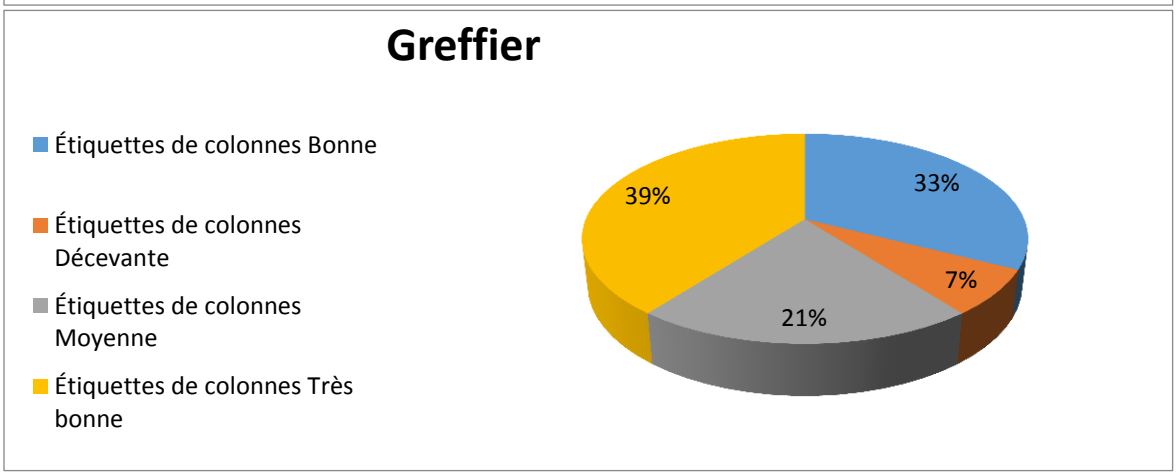
- Etude de la satisfaction du personnel par rapport à l'environnement du travail.
- Etude de la satisfaction du personnel par rapport aux pratiques de gestion inhérentes à la tâche.

- **<u>L'environnement de travail entre satisfaction et insatisfaction</u>**

Les réponses aux questions: 1,2, 3, 4, 5, 12, 13,17 et 18 sont des champs d'analyse qui peuvent nous renseigner sur la satisfaction du personnel au travail, vis-à-vis de l'environnement du travail.

La réponse à la question 1: Quelle image avez-vous sur la Cour des Comptes avant votre recrutement?





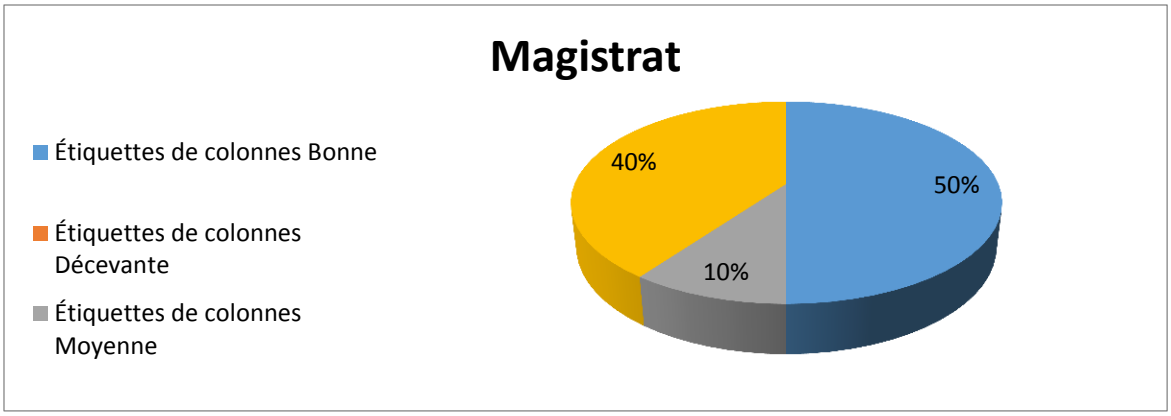


Figure 3.1: Image de la Cour des Comptes vu de l'extérieur

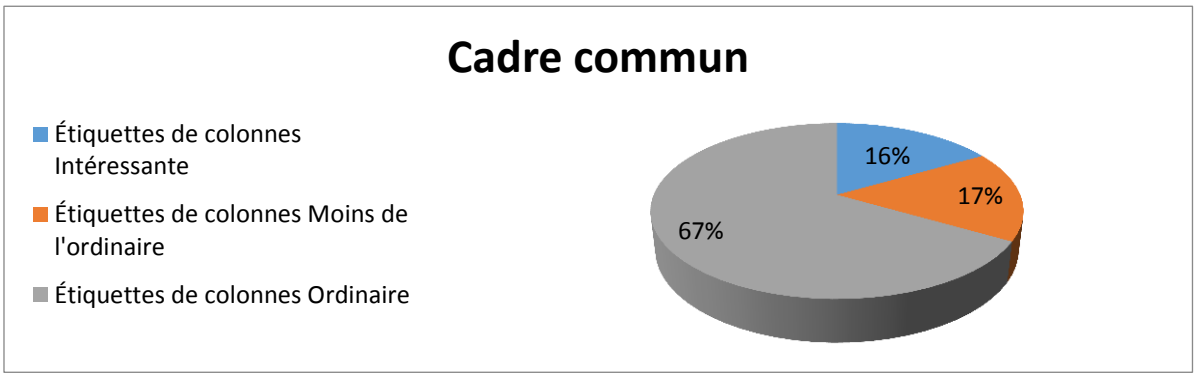
La majorité des opinions à propos de l'appréciation de l'mage de la Cour de l'extérieur tourne autour des deux réponses: bonne image et très bonne image:

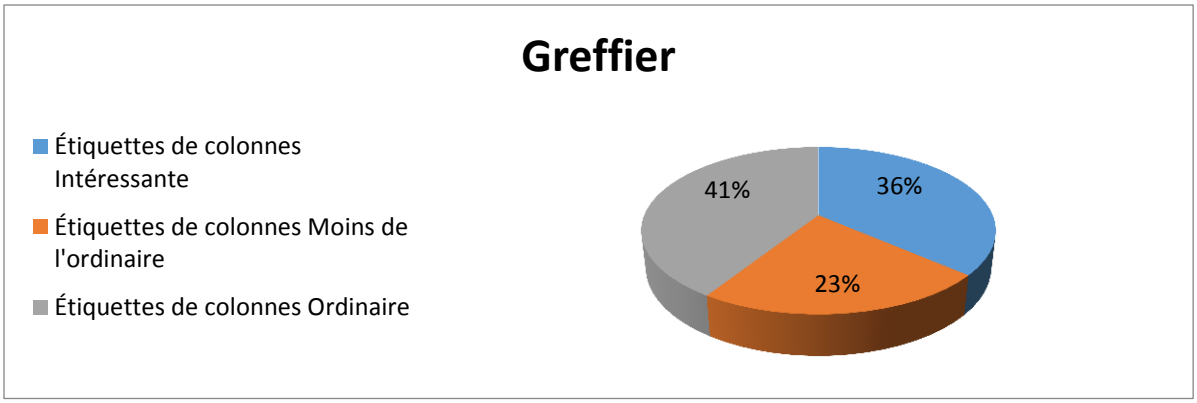
- 33% des agents du cadre commun ont répondu très bonne et 33% l'ont trouvé bonne,
- 39% des greffiers ont répondu très bonne et 33% l'ont trouvé bonne,
- 40% des magistrats ont répondu très bonne et 50% l'ont trouvé bonne.

A travers ce graphique, nous constatons que la Cour des Comptes présente une bonne image vu de l'extérieur, elle constitue un organisme de renommée, très bien placé dans son environnement. La Cour des Comptes apparait de l'extérieur, un organisme à grand intérêt et à grande valeur à l'échelle nationale, malgré les faibles taux de réponses qui ont déclaré avoir une mauvaise idée sur la Cour des Comptes avant leurs recrutements soient:

- 17% des agents du cadre commun et 7% des greffiers qui ont répondu décevante.

La réponse à la question 2: Comment l'avez- vous trouvé après votre recrutement (votre appréciation sur l'image de la Cour)?





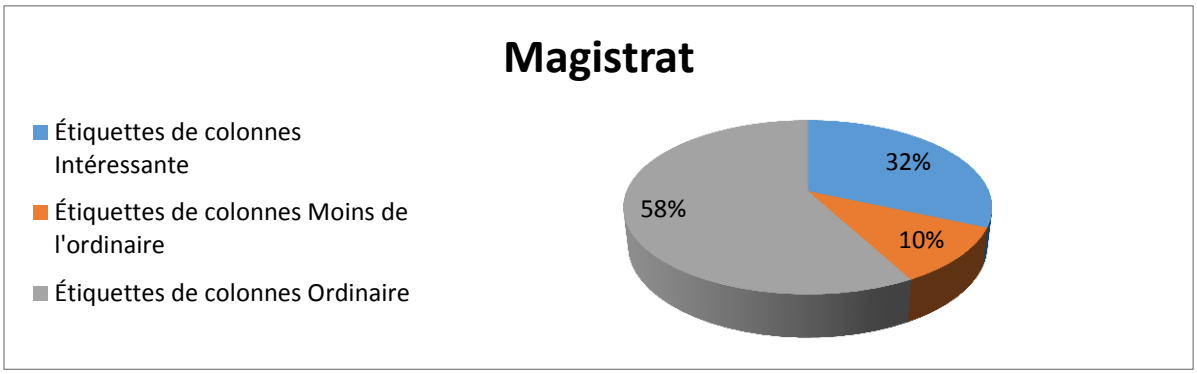


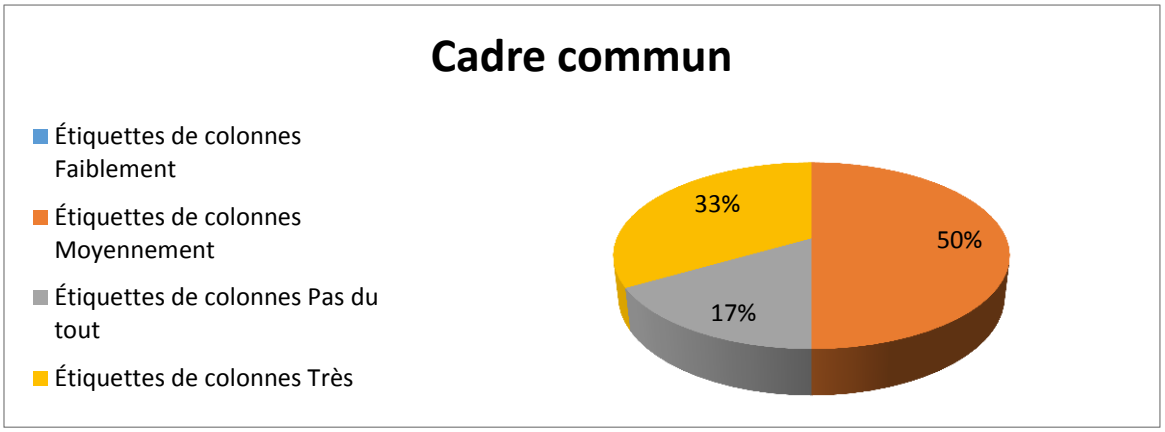
Figure 3.2: Image de la Cour des Comptes vu dedans

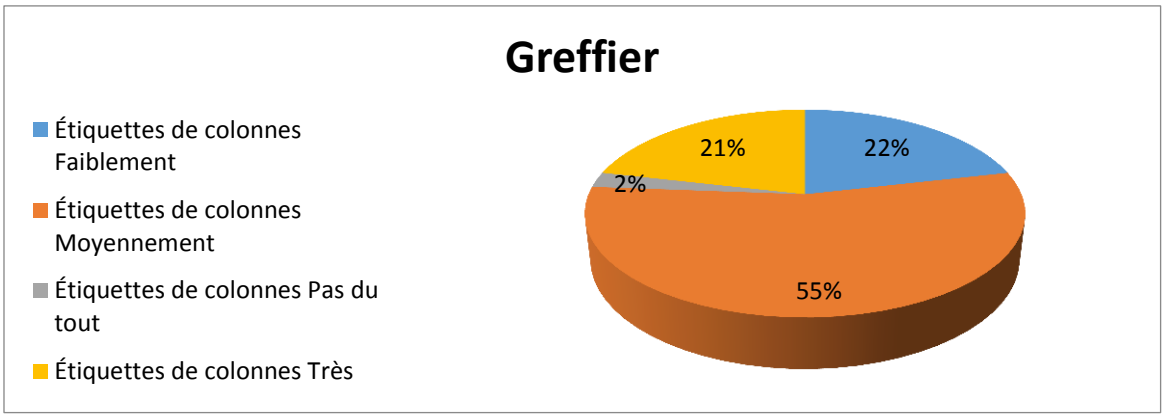
Le sondage d'opinions sur l'image de la Cour des Comptes vu de l'intérieur a montré une image interne totalement différente de celle externe. Un taux de réponse assez élevé, la déclare ordinaire et un taux de réponse aussi important la décrit moins que l'ordinaire.

- 67% des agents du cadre commun ont répondu ordinaire et 17% ont répondu moins de l'ordinaire,
- 41% des greffiers ont répondu ordinaire et 23% ont répondu moins de l'ordinaire,
- 58% des magistrats ont répondu ordinaire et 10% ont répondu moins de l'ordinaire.

Néanmoins 16% des agents du cadre commun, 36% des greffiers et 32% des magistrats l'ont trouvé intéressante.

La réponse à la question 3: Etes- vous satisfaits du fait de votre appartenance à la Cour des Comptes?





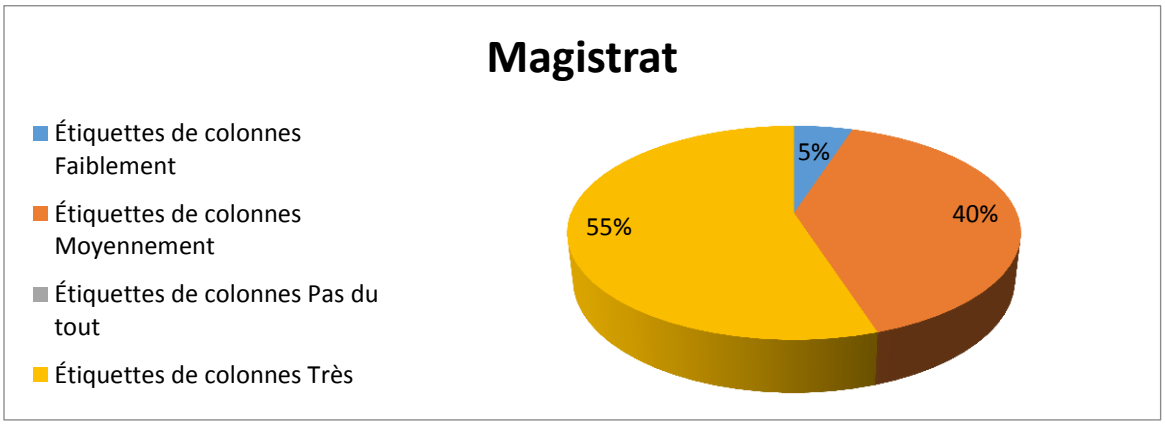


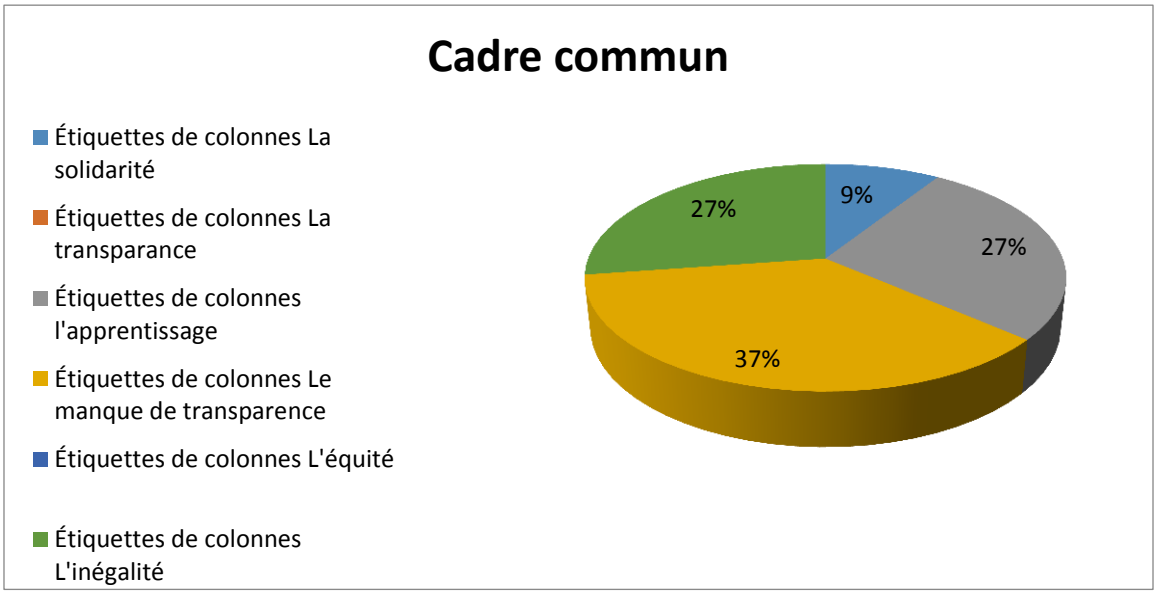
Figure 3.3: Appartenir à la Cour des Comptes entre satisfaction et insatisfaction

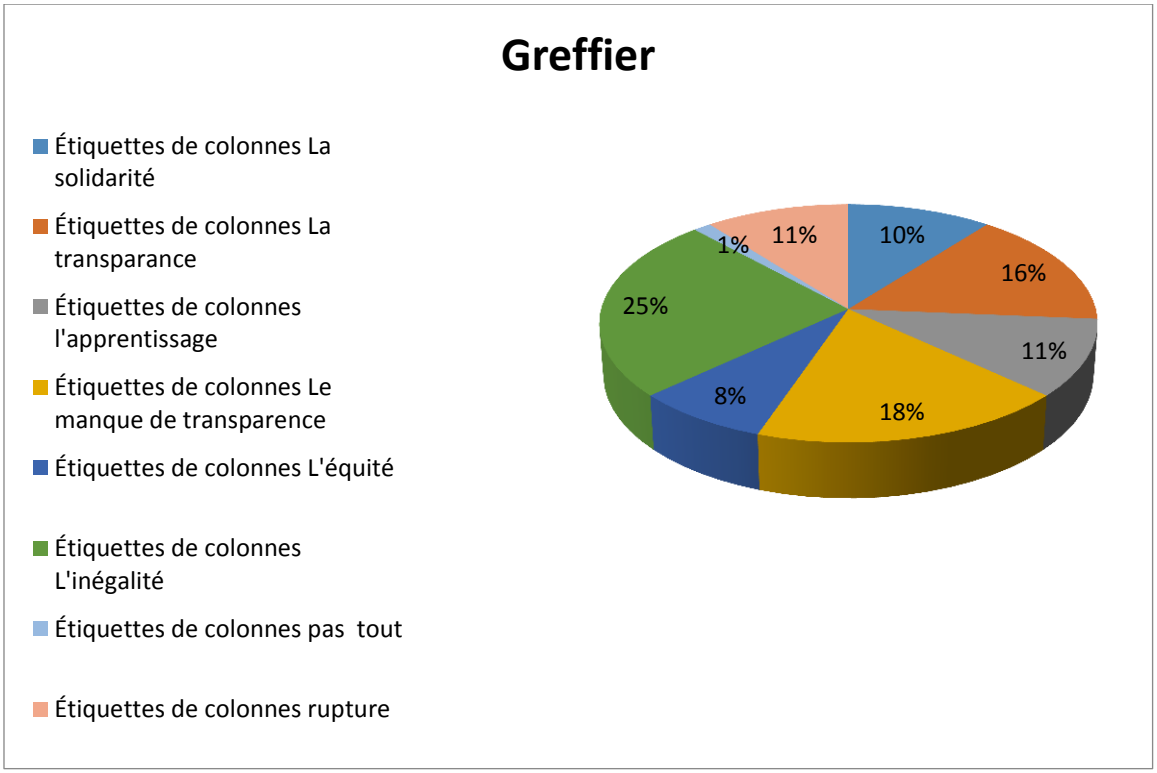
A ce niveau d'analyse, la question sur la satisfaction du personnel d'appartenir à ladite Cour devient plus précise et plus directe. Cette question touche directement au sentiment d'appartenance et vise à cerner l'ampleur de ce besoin.

Le résultat de cette analyse montre une insatisfaction éprouvée essentiellement par les agents du cadre commun et des greffiers:

- 17% des agents du cadre commun sont du tout satisfait et 50% sont moyennement satisfaits,
- 2% des greffiers sont du tout satisfait, 22% des greffiers sont faiblement satisfaits et 55% sont moyennement satisfaits,
- Quant aux magistrats, les résultats sont modérés: plus que la moitié; 55% sont très satisfaits, tandis que 40% sont moyennement satisfaits et 5% se déclarent peu satisfaits.

La réponse à la question 4: Quelles valeurs la Cour des Comptes propage-t-elle?





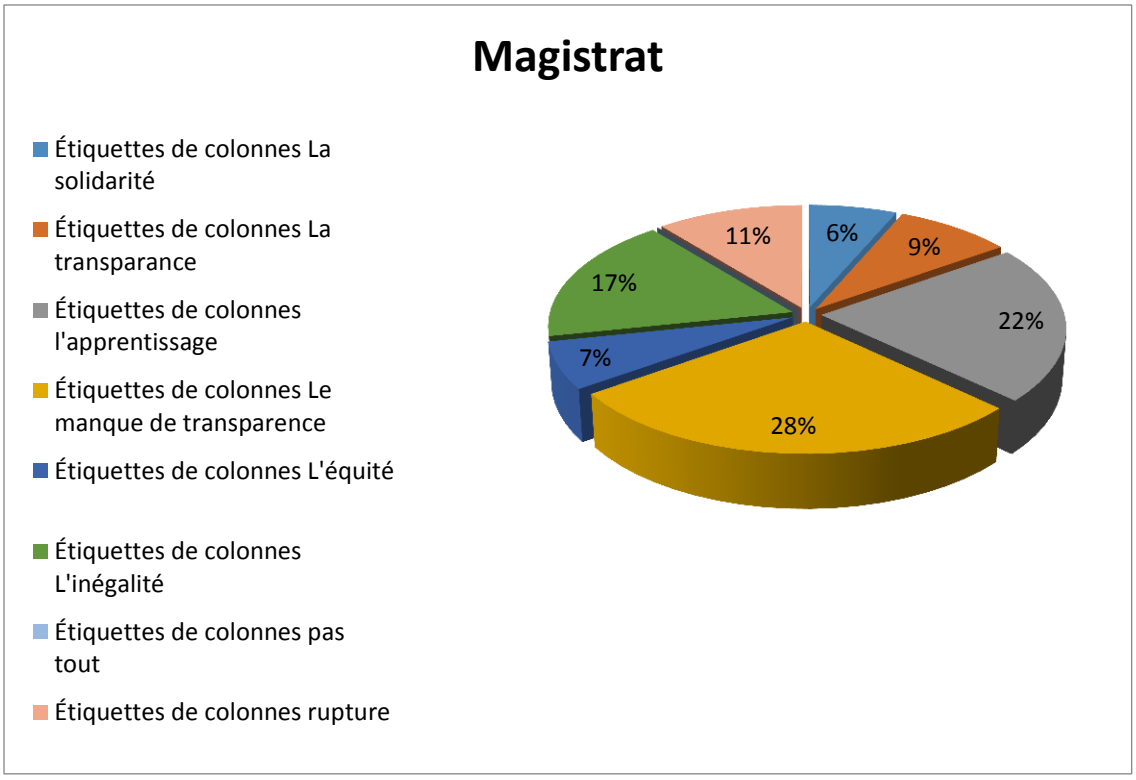


Figure 3.4: Les valeurs propagées par la Cour des Comptes

Dans le but d'approfondir l'analyse et de comprendre mieux l'origine de cette insatisfaction presque générale, on s'est interrogé sur les valeurs communes qui sont le socle fort de tout organisme. Ces valeurs approfondissent et créent le sentiment d'appartenance et incitent au dévouement dans le travail.

Il en ressort que la majorité du personnel interviewé mettent en exergue, l'existence d'antivaleurs sociales ou de certaines pratiques déloyales tels que: le manque de transparence, l'inégalité sociale et la rupture qui sont autant de facteurs qui entravent la motivation:

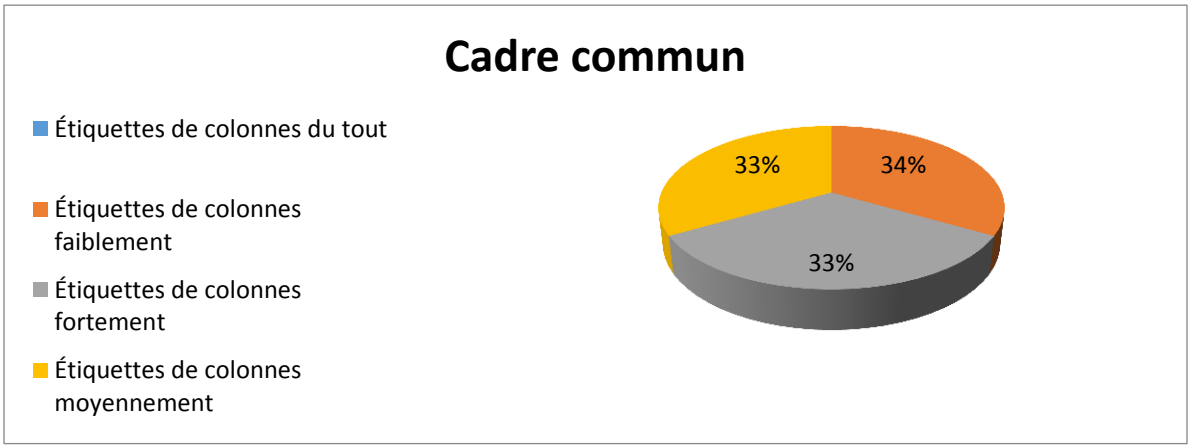
- 37% des agents du cadre commun ont approuvé l'existence du manque de transparence et 27% ont déclaré l'existence de l'inégalité sociale,
- 18% des greffiers ont approuvé l'existence du manque de transparence et 25% ont déclaré l'existence de l'inégalité sociale,
- 28% des magistrats ont approuvé l'existence le manque de transparence et 17% ont déclaré l'existence de l'inégalité sociale,
- 11% des greffiers et aussi des magistrats sont confirmé l'existence de rupture entre les divers corps de la Cour des Comptes.

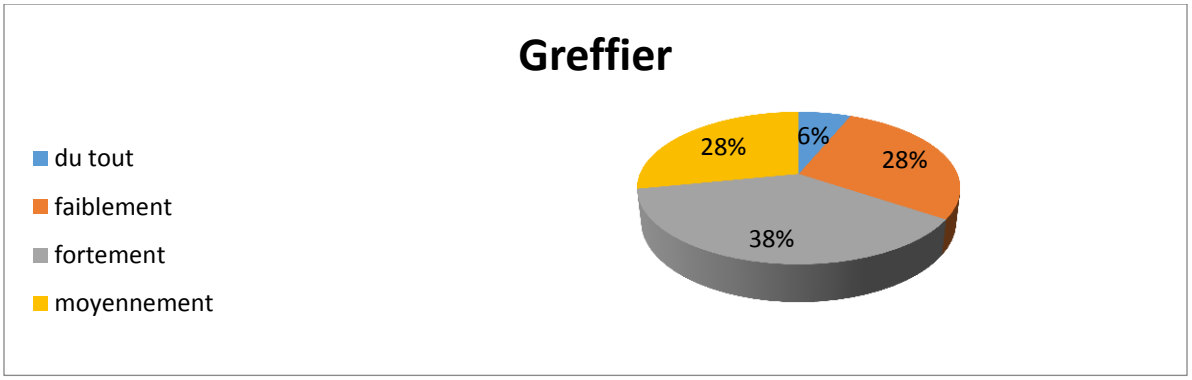
Toutefois, certains participants à l'enquête ont approuvé l'existence de valeurs sociales qui réunissent le personnel de ladite Cour et comblent en partie le sentiment d'appartenance.

Il s'agit de l'apprentissage et de la solidarité, en effet:

- 27% des agents du cadre commun ont approuvé que la Cour des Comptes est un organisme apprenant et 9% prétendaient que la Cour développe le sentiment de la solidarité,
- 11% des greffiers ont approuvé que la Cour des Comptes est un organisme apprenant et 10% prétendaient que la Cour développe le sentiment de la solidarité,
- 22% des magistrats ont approuvé que la Cour est un organisme apprenant et 6% prétendaient que la Cour développe le sentiment de la solidarité.

La réponse à la question 5: Etes-vous bien impliqués au travail?





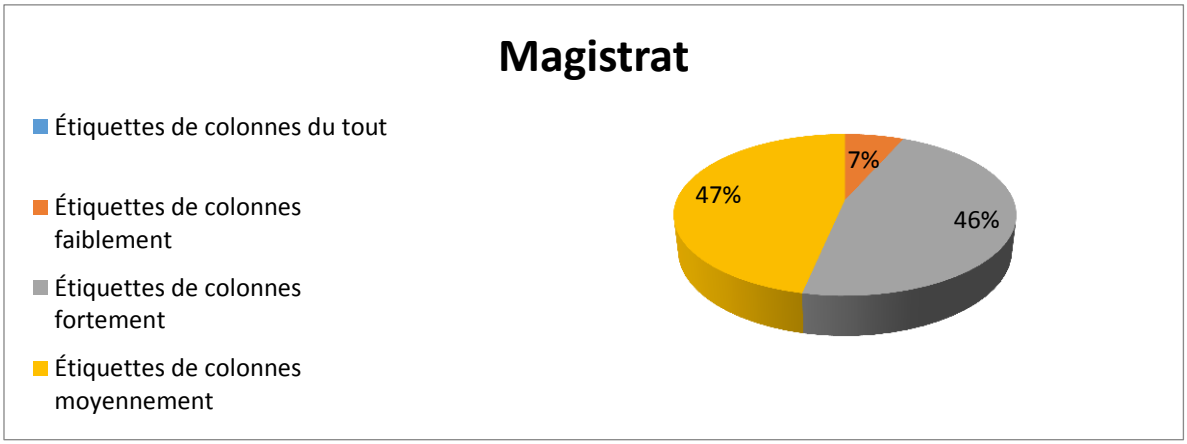


Figure 3.5: Implication au travail

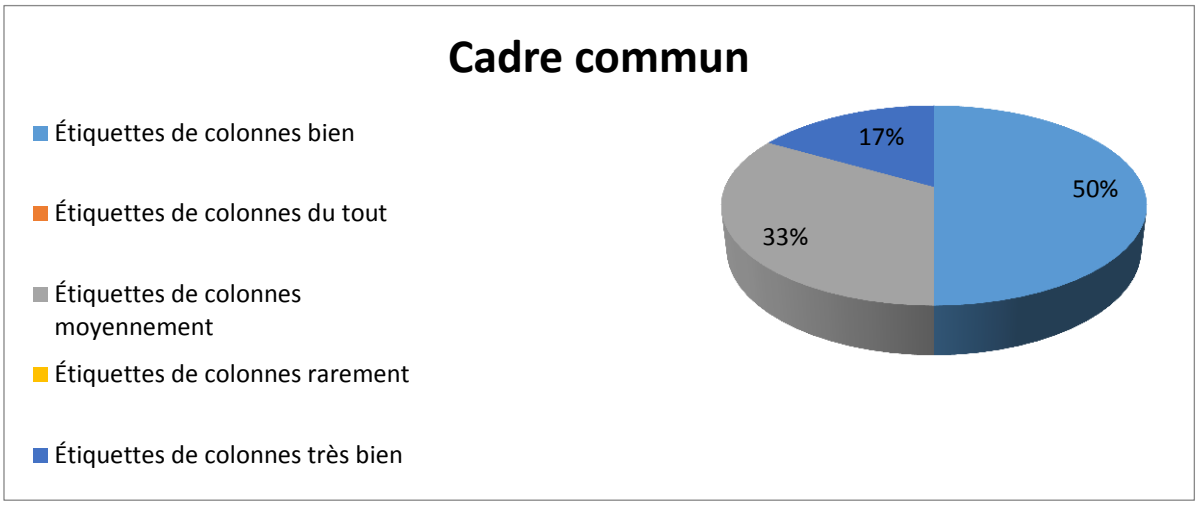
- Plus que la moitié des agents du cadre commun ont annoncé qu'ils ne sont pas bien impliqués au travail: un taux de réponse de 34% montre qu'ils sont faiblement impliqués et 33% sont moyennement impliqués.

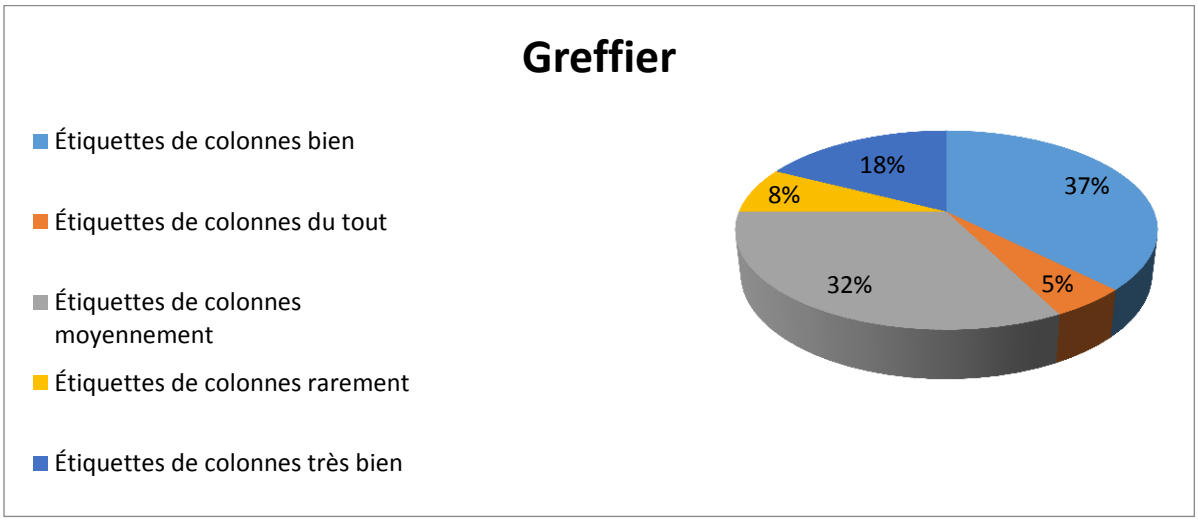
- Plus que la moitié des greffiers, ont annoncé qu'ils ne sont pas bien impliqués comme il le faut au travail, un taux de réponse de 28% montre qu'ils sont faiblement impliqués, 28% sont moyennement impliqués et 6% se sont déclarés du tout impliqués au travail.

- Plus que la moitié des magistrats, ont éprouvé une satisfaction entre faible et moyenne à ce sujet:7% des participants se trouvent faiblement impliqués au travail et 47% sont moyennement impliqués.

Ce qui fait que, les deux besoins de compétence et d'appartenance s'annoncent fortement à travers cette question.

La réponse à la question 12: Communiquez- vous bien entre collègues de différentes catégories?





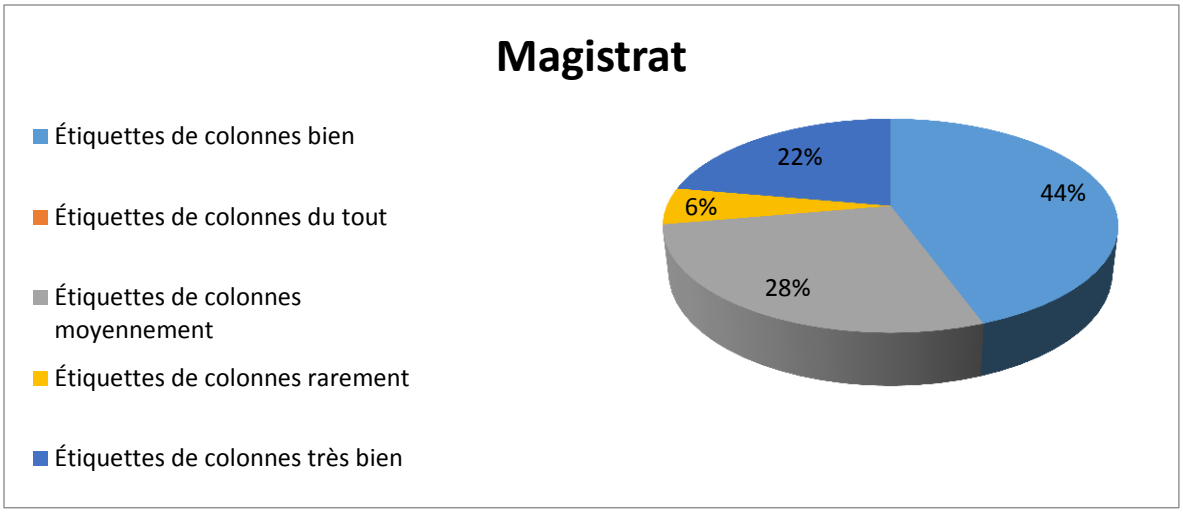


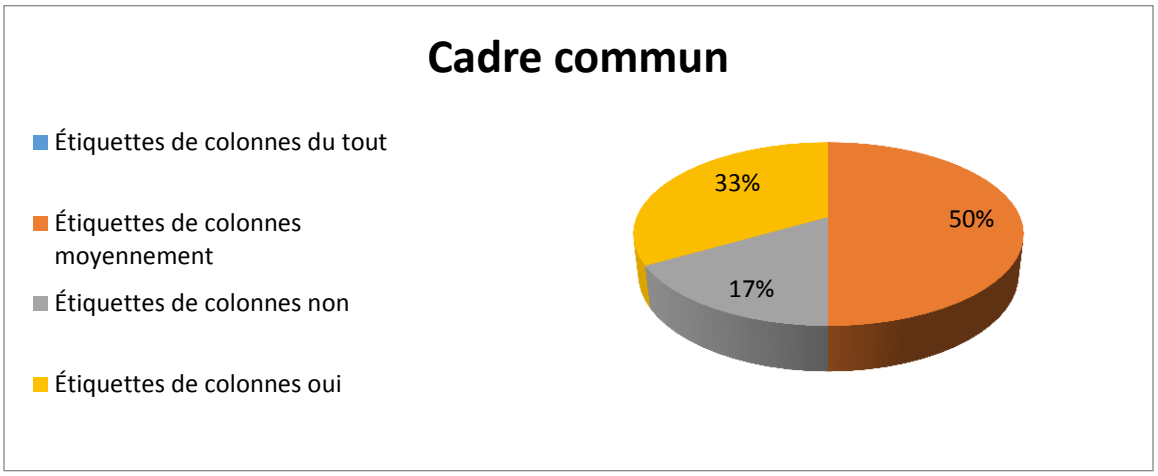
Figure 3.6: Communication entre collègues de différentes catégories

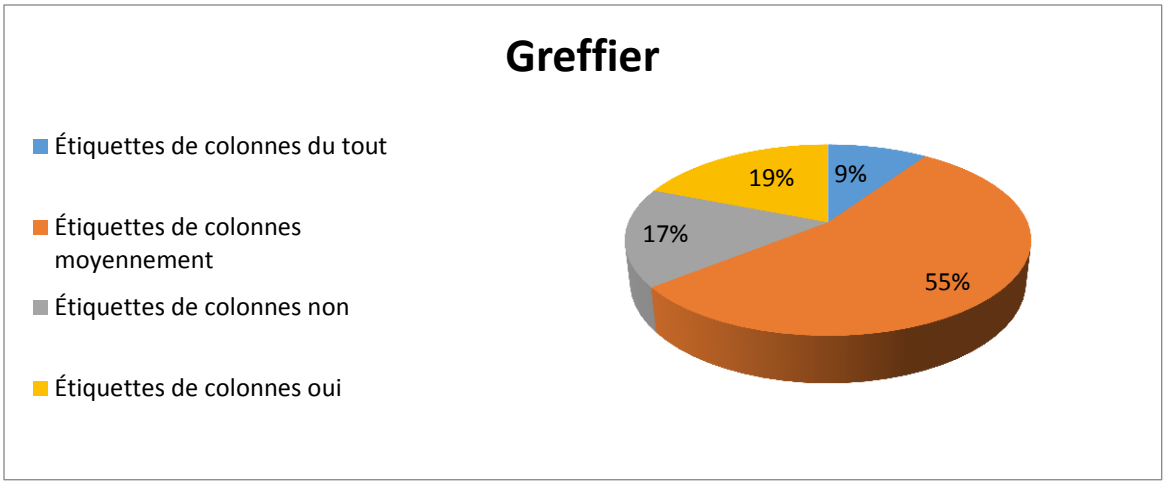
- Plus que la moitié des agents du cadre communs sont satisfaits du système de communication existant:17% sont très bien satisfaits et 50% sont bien satisfaits,
- Plus que la moitié des greffiers sont satisfaits du système de communication existant: 18% très bien satisfaits et 37% bien satisfaits,
- Plus que la moitié des magistrats sont satisfait de ce système de communication existant: 22% très bien satisfaits et 44% bien satisfaits.

Toutefois, 33% des agents du cadre communs, 32% des greffiers et 28% des magistrats sont moyennement satisfaits vis à vis du système de communication existant entre les différentes catégories professionnelles, qui sont des proportions assez importantes, à prendre en considération dans l'interprétation des résultats.

En effet, une bonne communication permet de renforcer le sentiment d'appartenance.

La réponse à la question 13: Pensez-vous que votre rémunération est équitable?





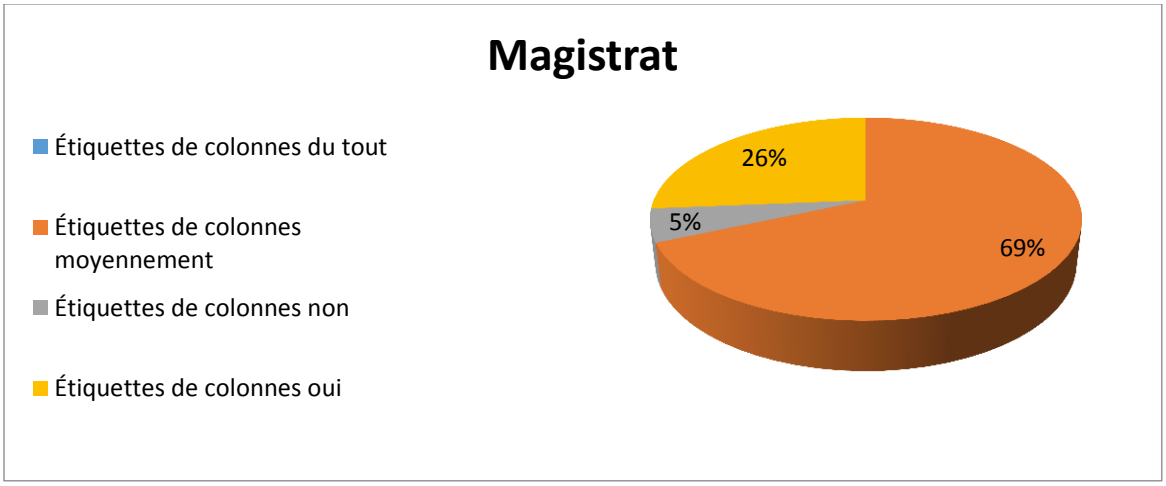
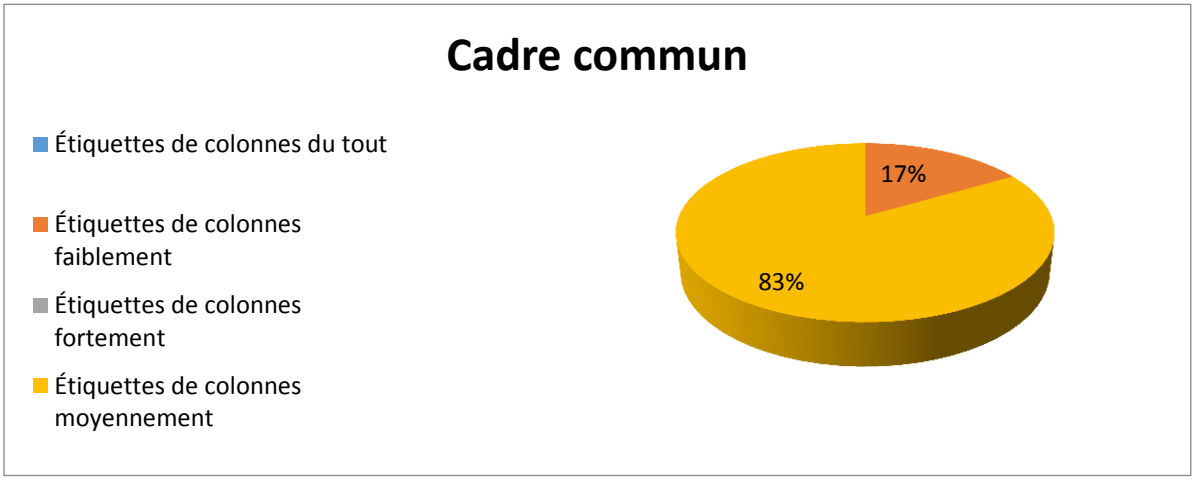


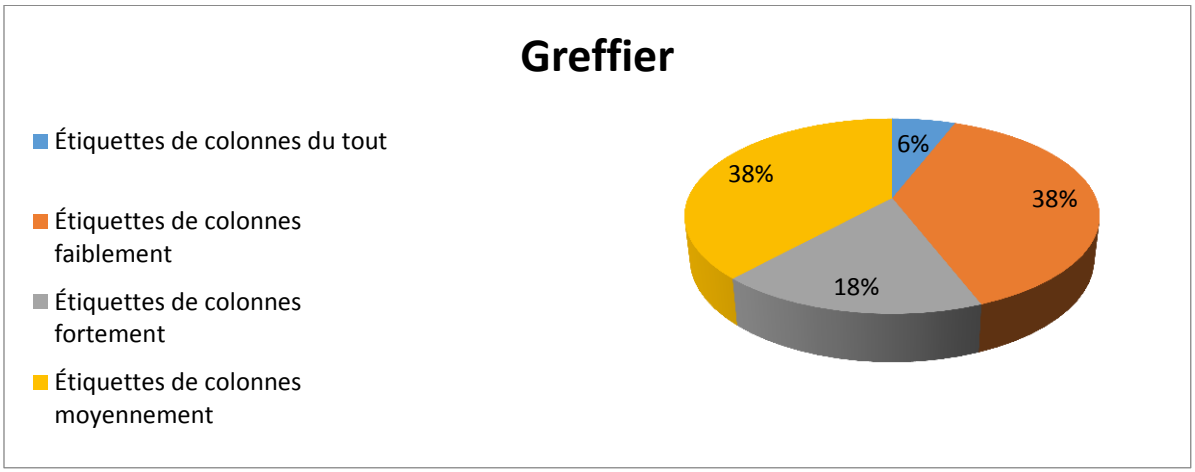
Figure 3.7: La rémunération

Selon les déclarations de la majorité des participants à cette enquête, le système de rémunération s'avère insatisfaisant:

- 50% des agents du cadre commun sont moyennement satisfaits et 17% ne sont pas satisfaits,
- 55% des greffiers sont moyennement satisfaits, 17% ne sont pas satisfaits et 9% sont du tout satisfaits,
- 69% des magistrats sont moyennement satisfaits et 5% ne sont pas satisfaits.

La réponse à la question 17: Etes- vous bien informé au travail?





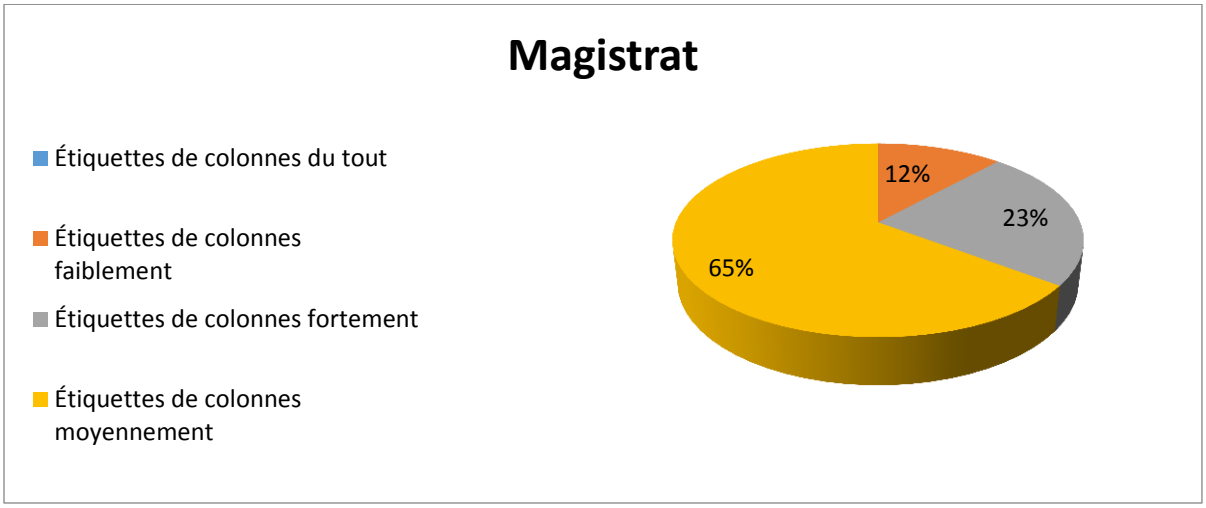
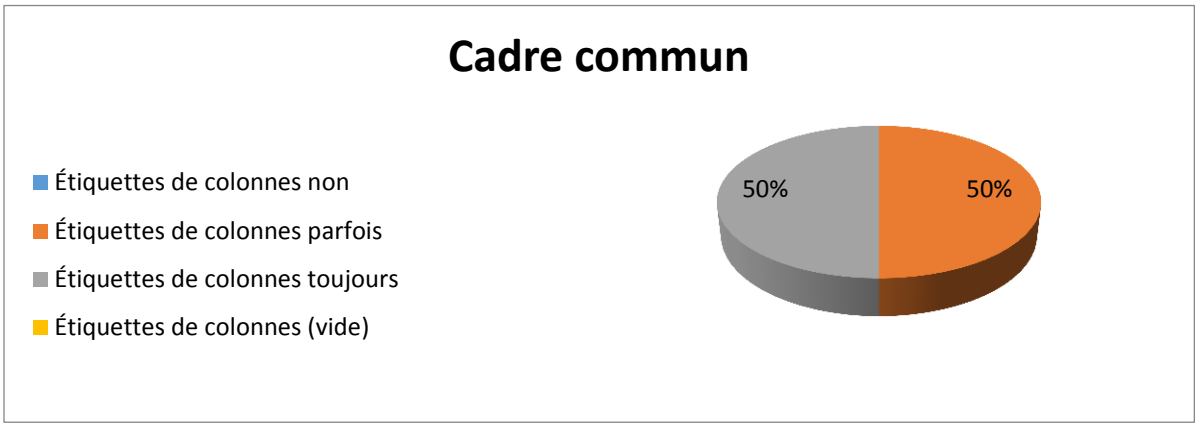
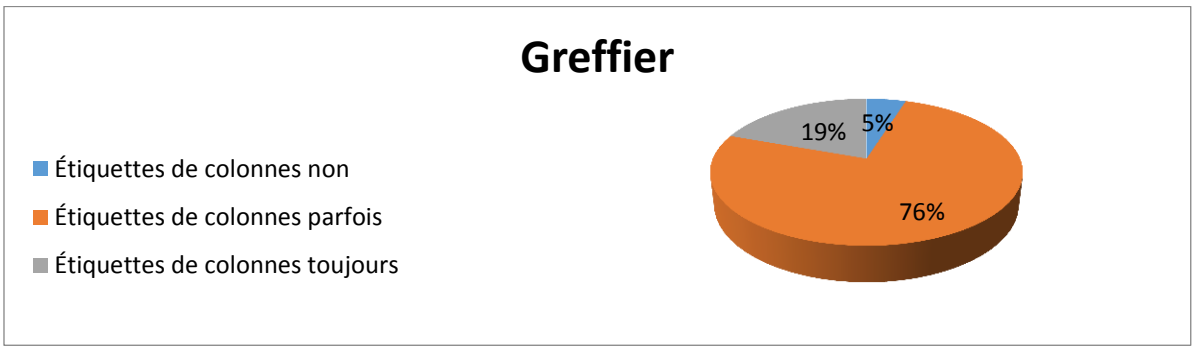


Figure 3.8: Information au travail

- Le système d'information de la Cour des Comptes n'est pas bien apprécié par la majorité des agents du cadre commun soit 83% moyennement satisfaits et 17% insatisfaits.
- Plus que la moitié des greffiers ne sont pas satisfaits vis-à-vis du système d'information existant: 38% faiblement satisfaits, 38% moyennement satisfaits et 6% du tout satisfait.
- Plus que la moitié des magistrats trouve le système d'information moyennement satisfaisant, soit un taux de 65%.

La réponse à la question 18: Etiez-vous mal à l'aise à cause du stress au travail et du manque d'intérêt?





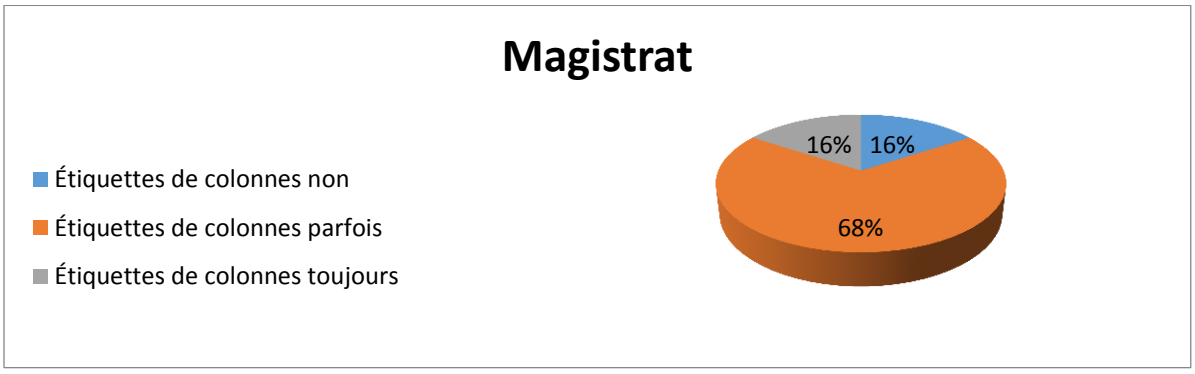


Figure 3.9: Stress au travail et manque d'intérêt

La question autour des conditions de travail et leurs relations avec le malaise et le stress au travail donne les résultats suivants:

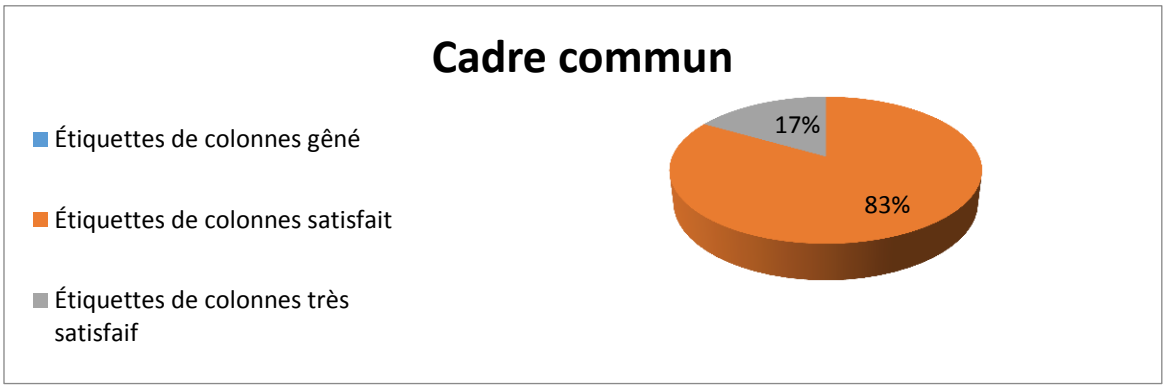
- 50% des agents du cadre commun sont toujours mal à l'aise et 50% sont parfois mal à l'aise cause des conditions de travail,
- 19% des greffiers sont toujours mal à l'aise et 76% sont parfois mal à l'aise à cause des conditions de travail,
- 16% des magistrats sont toujours mal à l'aise et 68% sont parfois mal à l'aise à cause des conditions de travail.

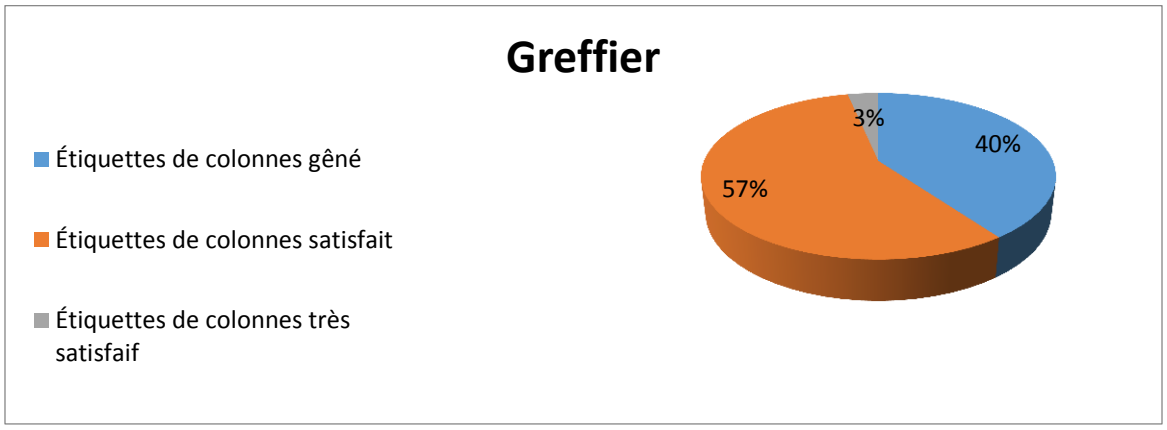
Ces résultats montrent l'existence de conditions de travail défavorables qui causent le stress au travail.

- **<u>Etude de la satisfaction au travail suite à l'analyse des pratiques de gestion inhérentes à la tâche</u>**

Les réponses apportées aux questions 6,7, 8, 9, 10, 11, 14, 16 et 19, peuvent nous éclairer sur la satisfaction du personnel par rapport à la répartition des tâches et à l'adéquation entre tâche et profil.

La réponse à la question 6: Etes-vous satisfait de votre tâche actuelle?





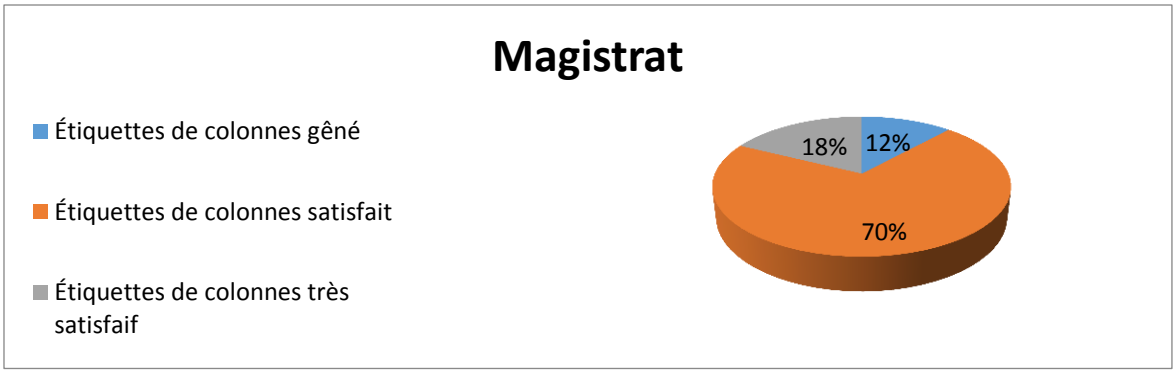


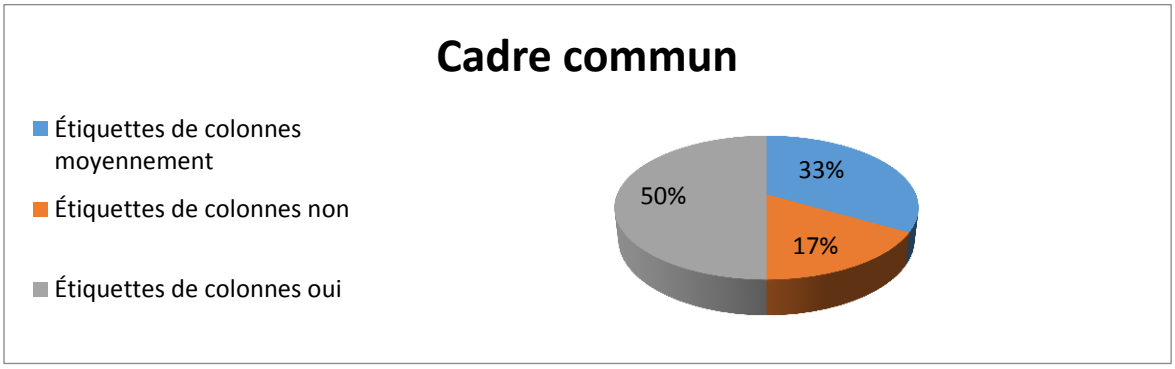
Figure 3.10: La satisfaction vis à vis de la tâche

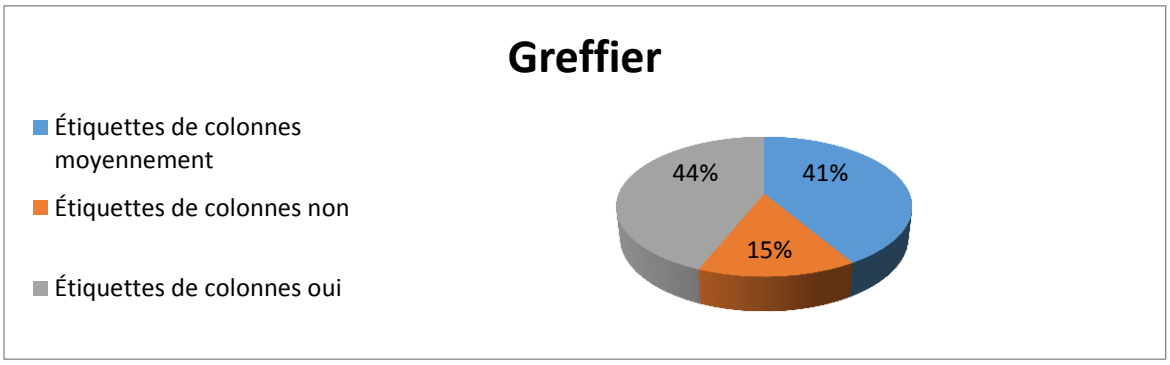
Les résultats de l'enquête montrent une large satisfaction vis-à-vis de la répartition des tâches au travail, au niveau de toutes les catégories socioprofessionnelles interviewées.

- 83% des agents du cadre commun sont satisfaits,
- 3% des greffiers sont très satisfaits et 57% sont satisfaits,
- 18%des magistrats sont très satisfaits et 70% sont satisfaits.

Toutefois, une proportion assez importante des greffiers s'annonce gênée, soit 40% d'eux et quelques magistrats aussi, soit un taux de 12%.Ces proportions importent beaucoup dans l'interprétation des résultats et démontrent une sorte d'insatisfaction.

La réponse à la question 7:Votre tâche actuelle correspond-t-elle à votre profil?





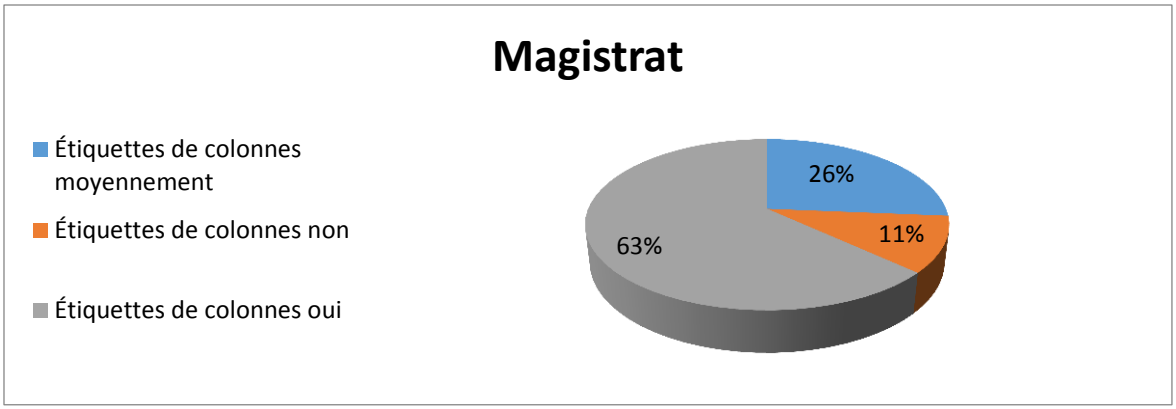
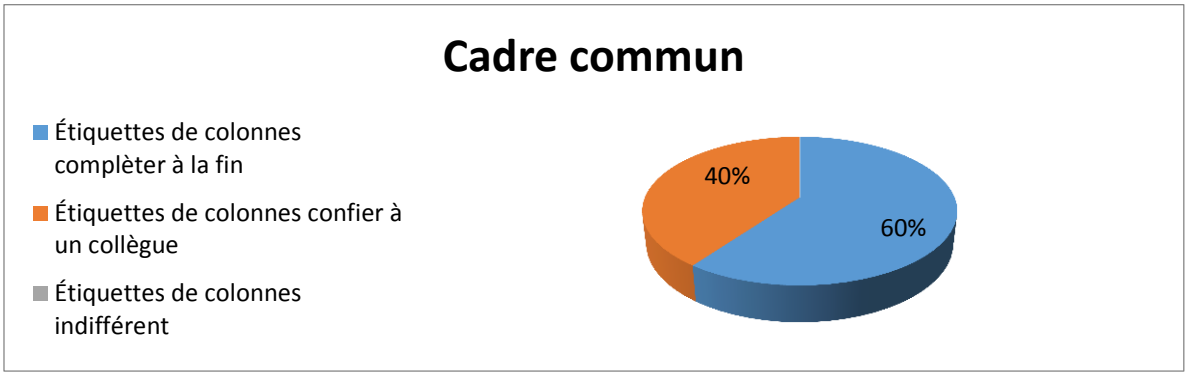


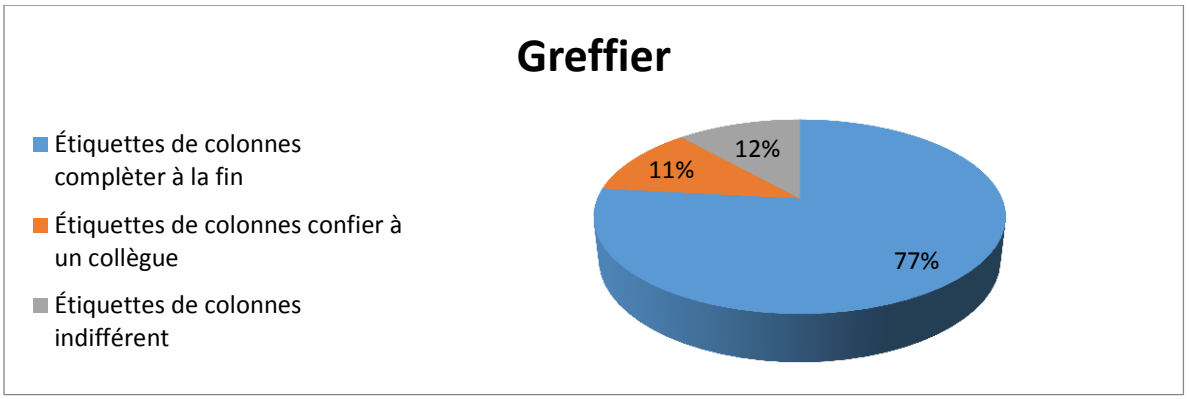
Figure 3.11: La correspondance entre tâche et profil

L'étude de la satisfaction quant à l'adéquation entre tâche et profil, montre un manque de satisfaction:

- 50% des agents du cadre commun ne sont pas tout à fait satisfaits,
- 56% des greffiers ne sont pas ne sont pas tout à fait satisfaits,
- 37% des magistrats ne sont pas ne sont pas tout à fait satisfaits.

La réponse à la question 8: Si vous êtes en train d'effectuer une tâche intéressante, que préférez-vous?





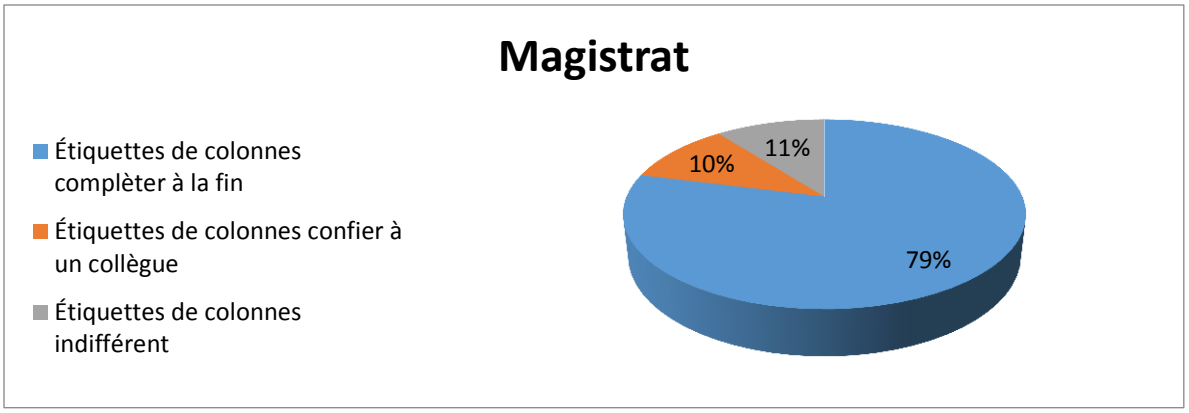


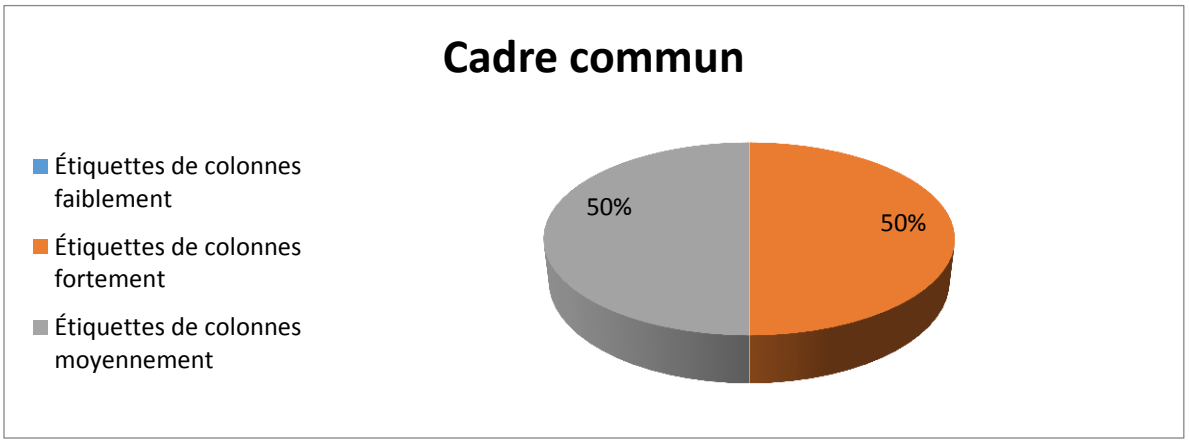
Figure 3.12: Le travail par objectif

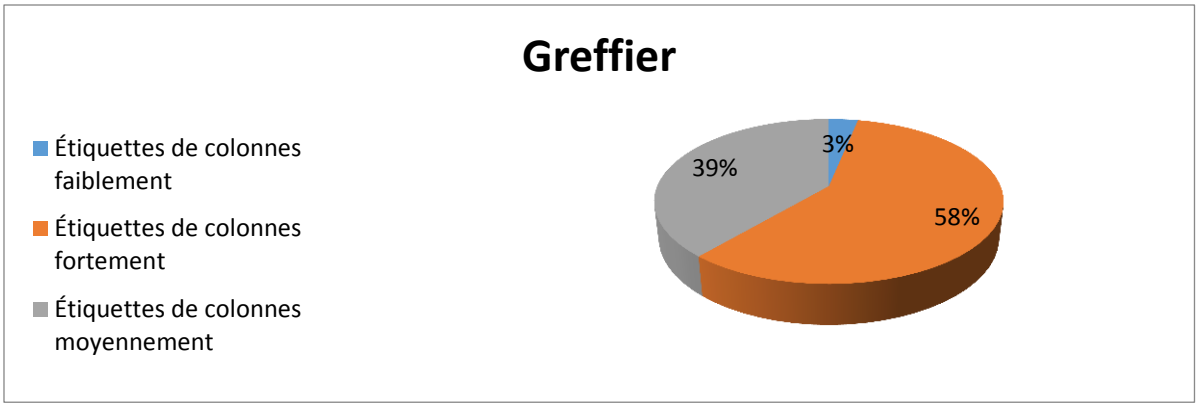
Cette question porte sur le travail par objectif, les résultats montrent que la plupart des agents de la Cour continuent leur travail jusqu'à la fin s'il contient un objectif prédéfini.

- 60% des agents du cadre commun continuent leur travail jusqu'à la fin s'il contient un objectif prédéfini,
- 77% des greffiers continuent leur travail jusqu'à la fin s'il contient un objectif prédéfini,
- 79% des magistrats continuent leur travail jusqu'à la fin s'il contient un objectif prédéfini.

Néanmoins le reste des proportions montrent un manque d'intérêt vis-à-vis des tâches intéressantes et qui sont à étudier avec attention pour comprendre les raisons du laisser aller au travail et détecter les facteurs de démotivation à temps.

La réponse à la question 9: Votre chef hiérarchique est-il satisfait de votre travail?





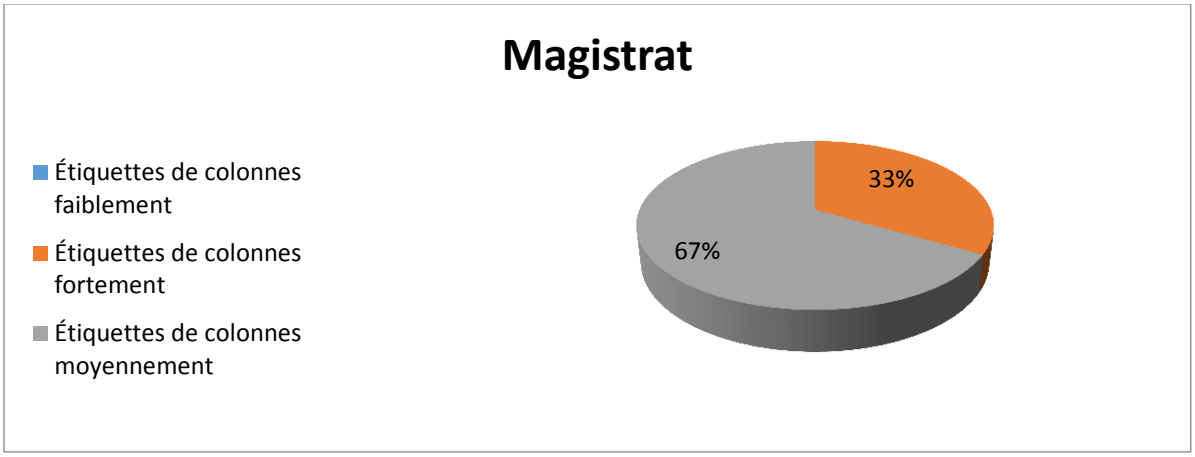


Figure 3.13: La relation entre chef et subordonnés

La relation entre chef et subordonnés est une affaire très importante dans le monde de travail et dans la mobilisation des efforts vers un but ultime, celui de fournir un travail de qualité.

Les réponses apportées à cette question montrent une relation acceptable entre les différents niveaux de la hiérarchie mais un peu discutable, en effet:

- 50% des agents du cadre commun déclarent que leurs chefs hiérarchiques sont très satisfaits de leur travail et 50% ont répondu que leurs chefs hiérarchiques sont moyennement satisfaits,
- 58% des greffiers déclarent que leurs chefs hiérarchiques sont satisfaits de leur travail, 39% ont répondu que leurs chefs hiérarchiques sont moyennement satisfaits et 3% ont répondu que leurs chefs hiérarchiques sont faiblement satisfaits,
- 33% des magistrats déclarent que leurs chefs hiérarchiques sont très satisfaits de leur travail et 67% ont répondu moyennement.

Ce qui est remarquable dans ces réponses est le degré de sincérité des participants, en effet dire que le supérieur au travail est moyennement ou faiblement satisfait n'est pas facile à le déclarer, mais ses déclarations révèlent un manque d'entente, un système de management traditionnel ou encore un problème dans la communication entre chef et subordonnés ou encore une absence du travail par objectif plutôt qu'une incompétence du personnel.

La réponse à la question 10: Etes-vous libre d'appliquer la méthode qui vous convient au travail?

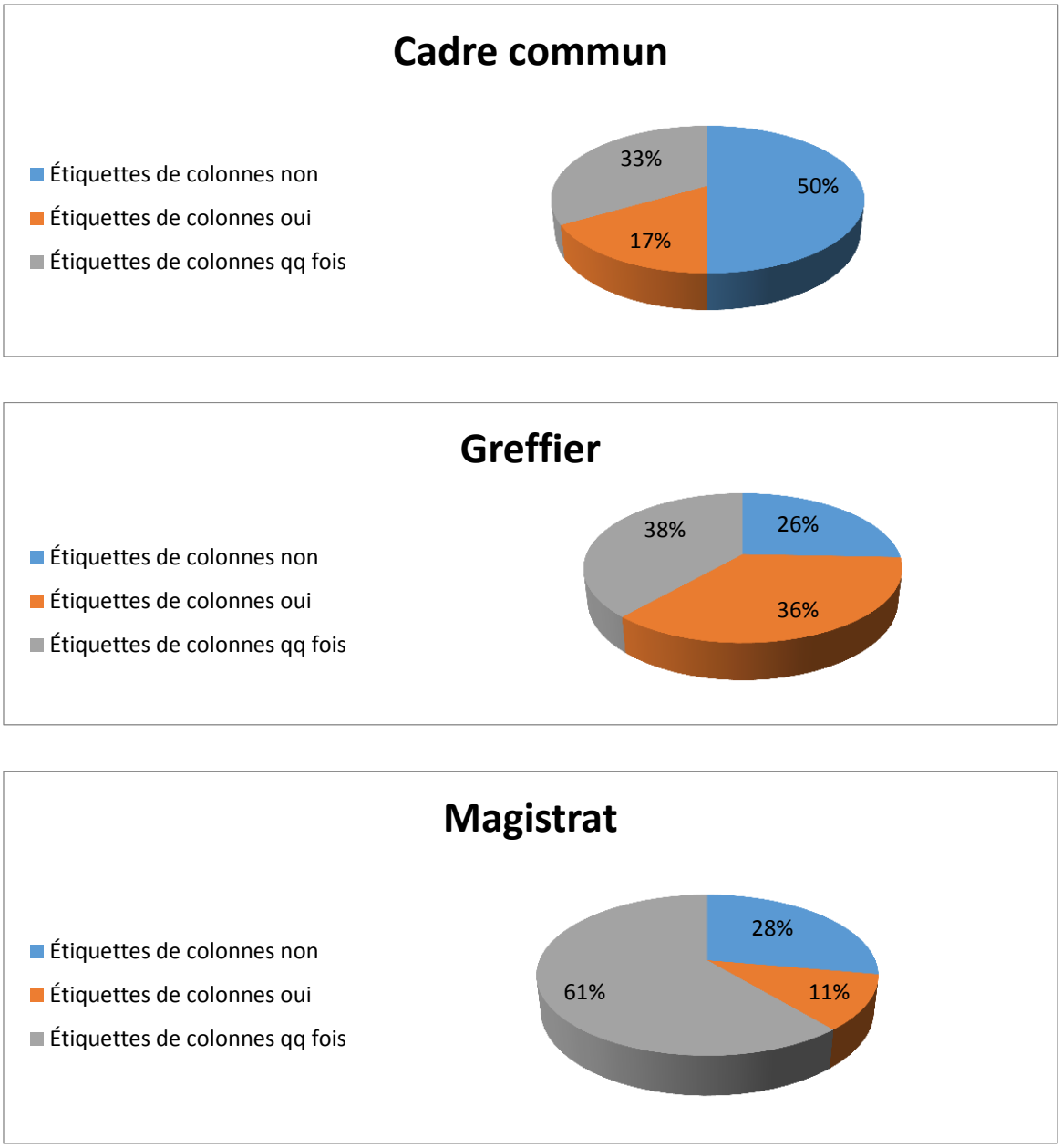


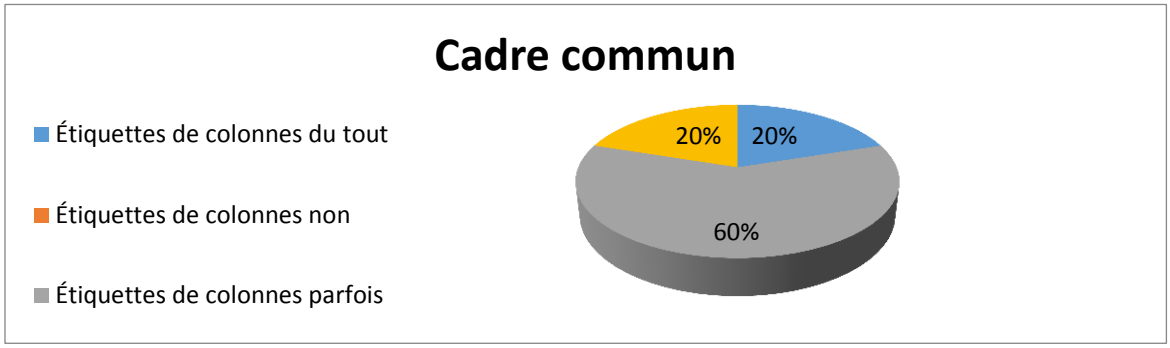
Figure 3.14: Autonomie au travail

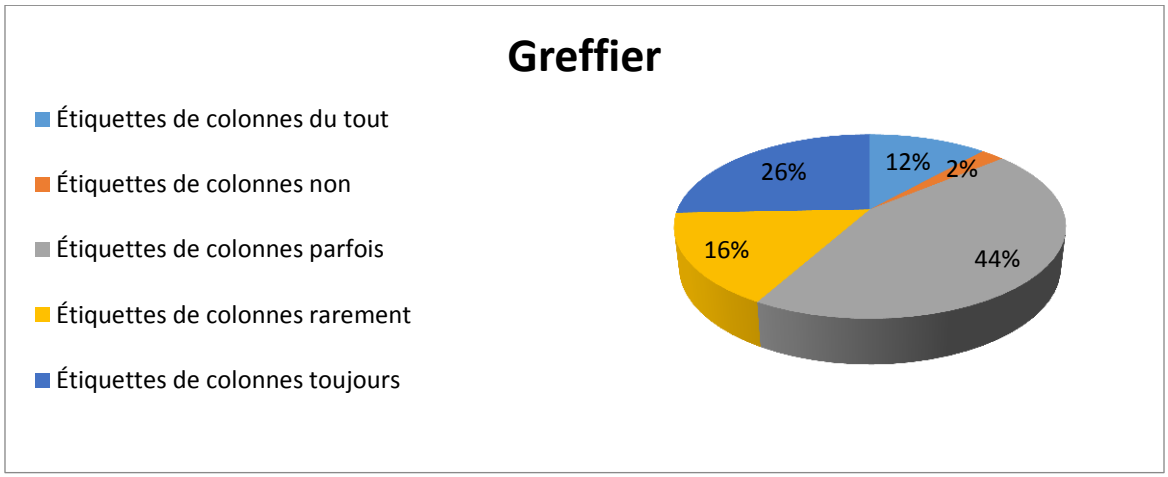
- 33% des agents du cadre commun annoncent un manque de manœuvre dans la réalisation de leurs tâches et 50% déclarent une absence totale du travail participatif et un fort besoin d'autonomie,
- 38% des greffiers annoncent un manque de manœuvre dans la réalisation de leurs tâches et 26% déclarent une absence totale du travail participatif et un fort besoin d'autonomie,

- 61% des magistrats annoncent un manque de manœuvre dans la réalisation de leurs tâches et 28% déclarent une absence totale du travail participatif et un fort besoin d'autonomie.

Ces taux de réponses montrent un contrôle accentué sur le travail effectué, dû à un style de management traditionnel, qui provoque une frustration et cause un besoin d'autonomie accentué.

La réponse à la question 11: Collaborez-vous à des tâches de conception?





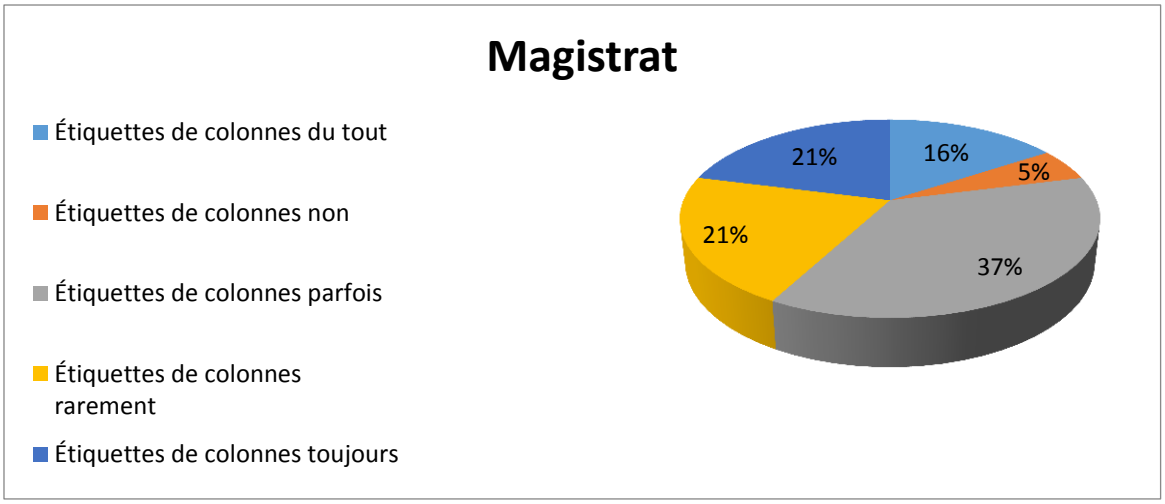
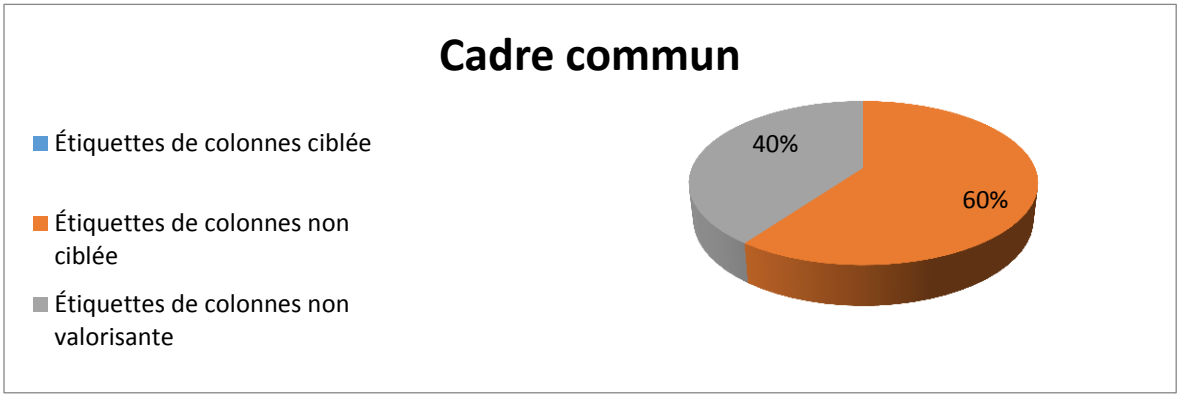


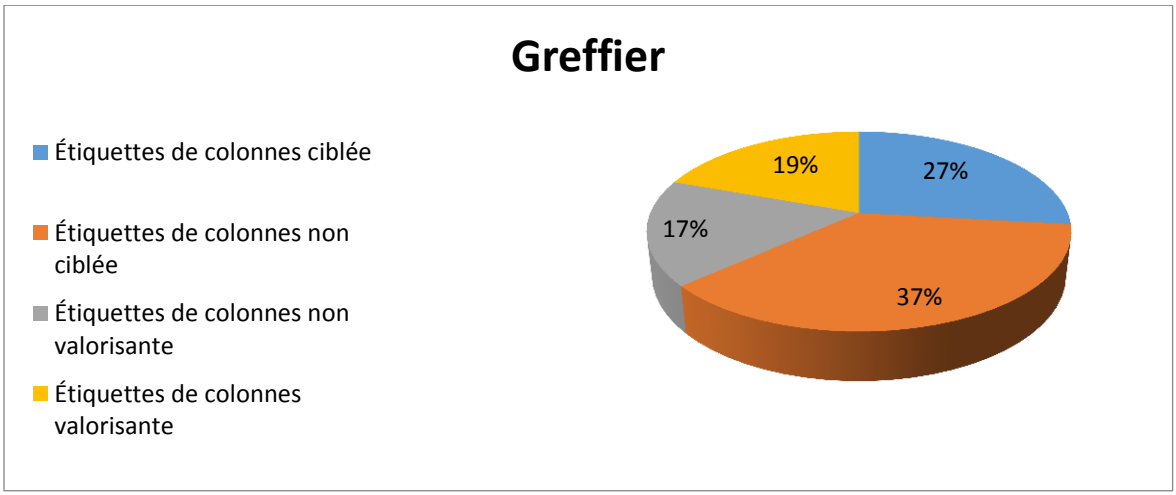
Figure 3.15: La collaboration aux tâches de conception

Les participants à cette enquête annoncent un manque de participation dans les tâches de conception créatrices de valeurs au travail:

- 60% des agents du cadre commun participent parfois à des tâches de conception, 20% non et 20%,
- 44% des greffiers participent parfois à des tâches de conception, 16% rarement et 12% du tout,
- 37% des magistrats participent parfois à des tâches de conception, 21% rarement et 16% du tout.

La réponse à la question 14: Comment trouvez- vous la formation que vous avez suivi à la Cour des Comptes?





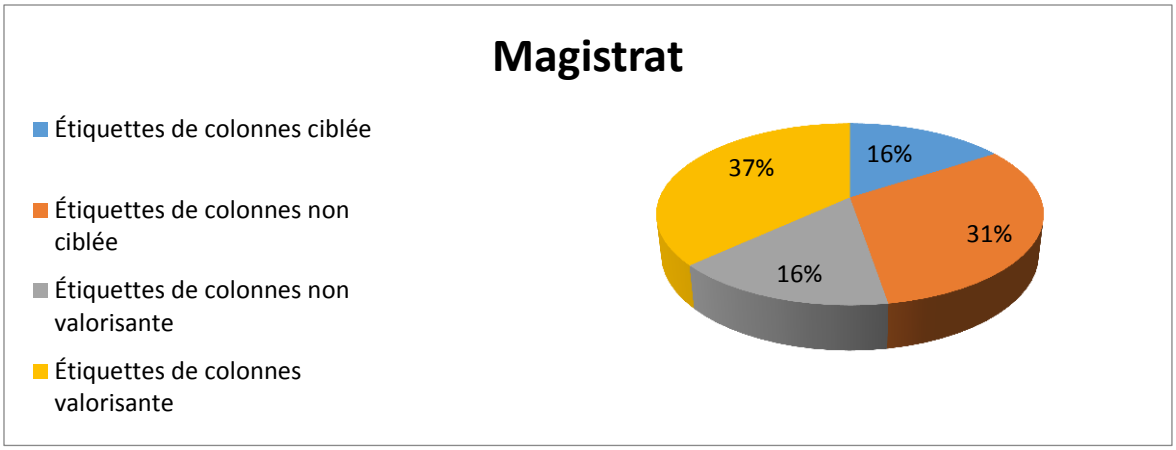
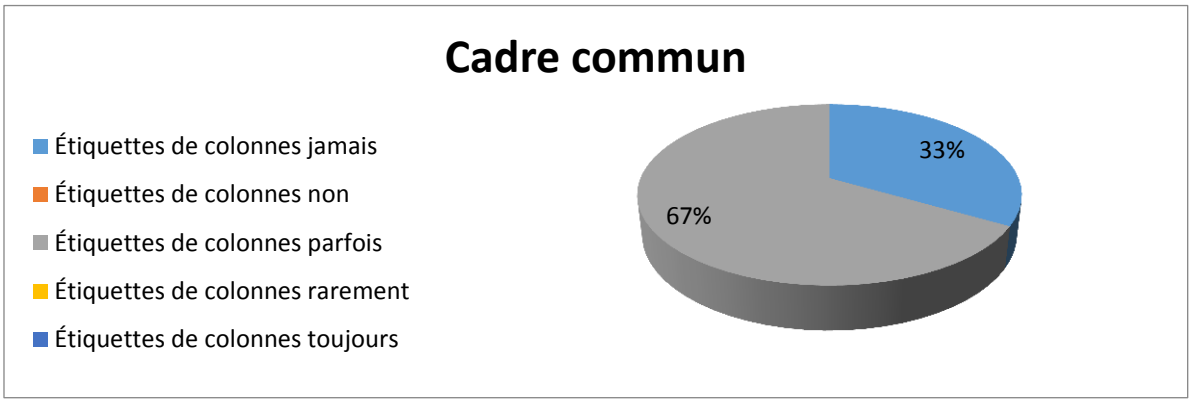


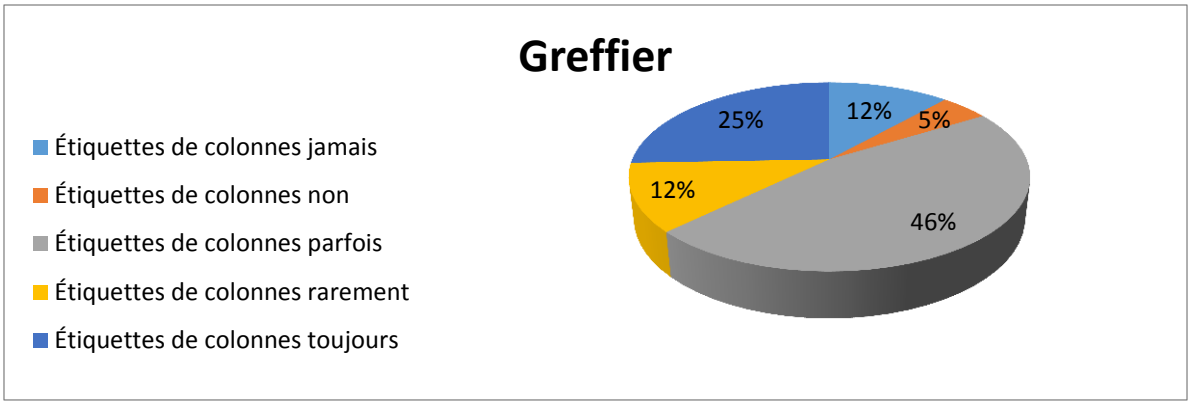
Figure 3.16: La formation à la Cour des Comptes

La plus part des participants déclarent que la formation proposée par la Cour des Comptes est non ciblée et non valorisante:

- 60% des agents du cadre commun trouvent la formation non ciblée et 40% la trouvent non valorisante,
- 37%des greffiers trouvent la formation non ciblée et 17% la trouvent non valorisante,
- 31% des magistrats trouvent la formation non ciblée et 16% la trouvent non valorisante.

La réponse à la question 16: Est-ce que votre supérieur hiérarchique tient compte de votre opinion pour prendre une décision dans les tâches qui vous concerne?





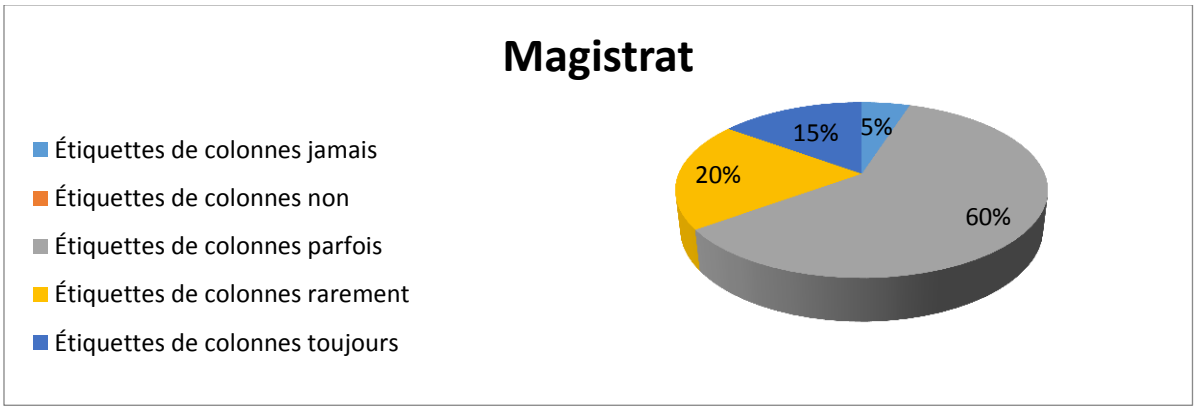
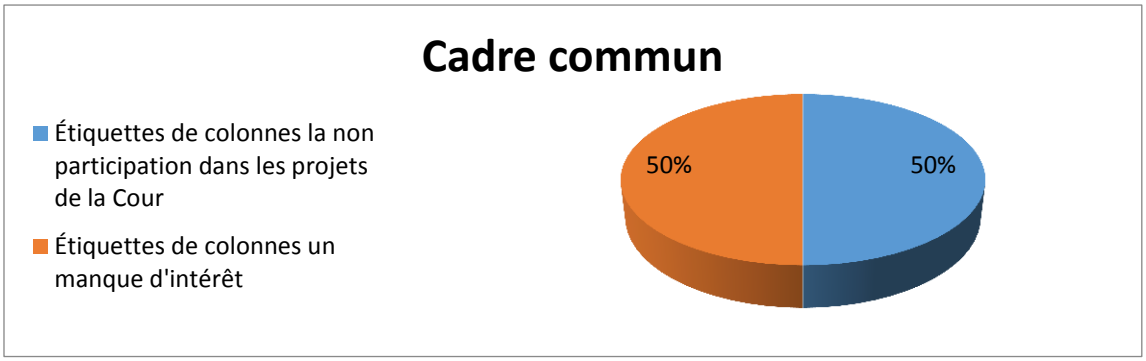


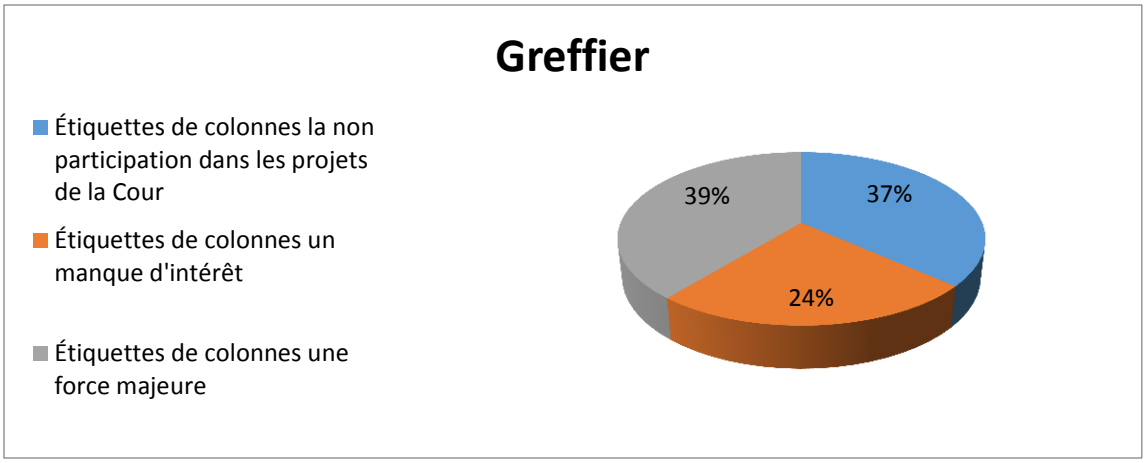
Figure 3.17: La participation dans la décision

La participation dans les décisions est un besoin de compétence très recherché il n'est pas satisfait comme déclaré par cette enquête:

- 67% des agents du cadre commun déclarent qu'ils participent parfois dans la prise de décision dans la réalisation des tâches qui les concerne et33% jamais,
- 46%des greffiers déclarent qu'ils participent parfois dans la prise de décision dans la réalisation des tâches qui les concerne, 12% rarement et17% non,
- 60% des magistrats déclarent qu'ils participent parfois dans la prise de décision dans la réalisation des tâches qui les concerne, 20% rarement et 5% jamais.

La réponse à la question 19: Quelles sont les raisons qui vous empêchent d'assister aux séminaires organisés par la Cour des Comptes et pour lesquelles vous êtes invités?





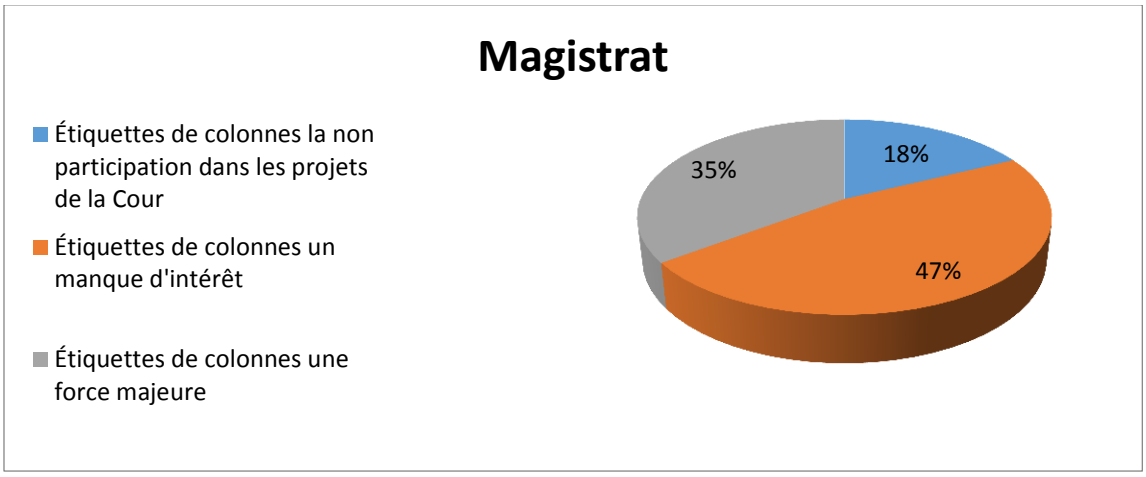


Figure 3.18: les raisons qui empêchent d'assister aux séminaires

- 50% des agents du cadre commun n'assistent pas aux séminaires organisés par la Cour des Comptes et pour lesquelles ils sont invités pour manque d'intérêt et 50% pour cause de non participation dans les projets de la Cour,
- 24% des greffiers n'assistent pas aux séminaires organisés par la Cour des Comptes et pour lesquelles ils sont invités pour manque d'intérêt et 37% pour cause de non participation dans les projets de la Cour,
- 47% des magistrats n'assistent pas aux séminaires organisés par la Cour des Comptes et pour lesquelles ils sont invités pour manque d'intérêt et 18% pour cause de non participation dans les projets de la Cour.

Cette question est une sorte de synthèse sur le degré de satisfaction éprouvé par le personnel de la Cour vis à vis du travail participatif et du travail par objectif et c'est tout à fait clair qu'une proportion assez importante des agents déclare qu'il n'éprouve pas d'intérêt dans les projets de la Cour à cause du manque de participation. Les besoins ainsi éprouvés sont les besoins d'appartenance et les besoins de compétence.

Les réponses à la question 15:

Les réponses à la question 15 est une voie aux suggestions, tenir en compte par les responsables serait sans doute une source de motivation. En effet, les agents de la Cour des Comptes ont proposé:

- L'ouverture de l'organigramme de la Cour des Comptes sur des nouveaux emplois fonctionnels pour éviter le blocage existant et donner espoir au personnel de la Cour.
- L'instauration d'un nouveau système de valeur qui sera basé sur la continuité entre les divers corps et la capitalisation d'expérience, pour cela ils ont proposé un nouveau mode de recrutement des conseillers adjoints: l'idée est de créer des cessions de formation périodiques, qui tendent à former certains des greffiers et des agents du cadre communs pour devenir des conseillers adjoints.

  Ce mode de recrutement permettra un dédoublement de l'effectif des magistrats, une économie dans le budget et une diminution du stress au travail.

  Aussi c'est une voie à la promotion très recherchée et très appréciée, d'autant plus c'est une mobilisation au travail, sur la base du dévouement et de la compétence pour pouvoir gagner le pari d'accéder au corps des magistrats.
- La formation en groupe de magistrats et de greffiers, a pour but de fructifier l'échange d'idées, permet plus de collaboration et aussi de dissimiler le sentiment de rupture déclaré dans le cadre de ce projet.

Ces propositions présentent une voie de motivation par excellence au travail.

La synthèse des résultats sur la satisfaction du personnel vis-à-vis des conditions de travail

Etudier l'insatisfaction selon les catégories socioprofessionnelles a pour objectif de découvrir les origines d'insatisfaction, de faciliter l'orientation des actions à mettre en œuvre et l'élaboration des politiques convenables et appropriée dans le futur.

Le résumé de la situation du personnel interviewé se présente ainsi:

- L'image de la Cour des Comptes affichée et divulguée par ces hauts responsables n'est pas la véritable image vu en interne le personnel: travailler sur l'image intérieure est aussi important que présenter un décor extérieur qui provoque par la suite une sorte de déception relative, qui est en relation directe avec l'état motivationnel des agents de la Cour.
- Le système de valeurs partagées qui sert à unir le personnel et à renforcer leur sentiment d'appartenance présente des faiblesses; ce qui provoque un fort besoin d'appartenance.
- Le style de management est critiquable; puisque tout d'abord l'adéquation entre tâche et profil est remise en cause, en plus du manque d'implication au travail déclaré par la majorité du personnel.

- Un manque de travail participatif et collaboratif: pas de marge de manouvre dans l'exercice des fonctions; un travail très réglementé, subissant un contrôle accentué où la conception fait défaut.
- Une formation professionnelle non ciblée par catégorie socioprofessionnelle ou par niveau intellectuel ou encore selon le besoin de travail.

Les agents de la Cour se sentent alors frustrés, sans valeur approuvée par la hiérarchie, ainsi le besoin d'autonomie et de compétence s'annoncent fortement.

Ce sentiment mène au laisser aller, à l'indifférence déclarée par certains agents pour les tâches intéressantes.

Les catégories socioprofessionnelles les plus sensibles aux conditions de travail et les plus insatisfaits sont le corps de greffe, les agents du cadre commun viennent tout de suite après et même les magistrats ont déclaré des insatisfactions.

Au cours du paragraphe suivant, nous avons choisi d'affiner encore plus l'analyse via des questions de plus en plus orientées vers une investigation psychologique interne qui tend à cerner la motivation des agents de la Cour au travail grâce au modèle d'autodétermination au travail par la motivation de DECI & RYAN.

3.2.1.2. Etude de la motivation au travail par le modèle de DECI & RYAN

La théorie d'auto-détermination de **DECI et RYAN** nous semble la plus adaptée pour notre cas de figure pour les raisons suivantes:

- Cette théorie offre un spectre adapté à une appréciation fine de l'état motivationnel de chaque individu puisqu'elle offre une échelle de caractérisation de la motivation assez étendue.
- Cette théorie relativement récente a su capitaliser sur la genèse des théories de la motivation et a apporté des réponses créatives à leurs insuffisances.
- La prévalence de l'aspect cognitif dans cette théorie ce qui cadre assez bien les spécificités de la cour des compte composé essentiellement d'un personnel ayant un niveau intellectuel très élevé.

Nous avons utiliser la méthode de l'enquête pour connaître les types de régulations existantes chez le personnel de la Cour et les besoins les plus dominants , en posant de deux à trois questions sur le même type de besoin ou le même type de régulation pour s'assurer des résultats.

La méthodologie de l'autodétermination repose sur le score, et sur les questions d'échelle. L'échelle de réponses choisie est formée de sept échelons de 1 à 7 (voir annexe), c'est à dire les réponses se positionnant sur les points de 5 à 7 correspondent bien au type de régulation recherché ou au besoin en question.

Les deux formes de l'amotivation et de la motivation intégrée ont été éliminées dans cette analyse, car sont deux formes extrêmes de motivation au travail, leur réalisation est exceptionnelle.

Pour se faire nous avons proposé quelques tests d'appréciations de motivation et de besoin pour pouvoir situer le personnel selon leur degré de motivation sur l'échelle de Likert de DECI & RYAN, sans pour autant négliger les faibles tendances, positionnées dans la partie droite de l'échelle de LIKERT (ces scores correspondent aux degrés allant de 1 à 4) et qui sont difficiles à interpréter puisque, ils peuvent correspondre à l'un ou l'autre type de motivation.

Les solutions préconisées seront sous formes d'actions directes, intégrées dans des stratégies ou des politiques , voire même un système de motivation global qui tend à relier la motivation individuelle aux structures créées par l'entreprise.

Les questions posées sont sous de trois types:

- Les réponses à la question 1 est une recherche fine sur les types de régulations psychologiques du personnel de la Cour des Comptes,
- Les réponses à la question 2 est une association entre motivation et le travail par objectif, il s'agit donc d'apprécier l'intérêt des agents de la Cour au travail par objectif et son impact sur la motivation,
- Les réponses à la question 3 est une étude des besoins: il s'agit d'étudier la sensibilité des agents à certains besoins et déterminer le besoin le plus ressenti et le plus déterminant dans la motivation au travail. Le tableau ci- après est résumé des questions:

Tableau 3.1: Questions Partie 2 de l'enquête

Question 1 : Je fais mon travail convenablement parce que : Mettre une croix devant la case correspondante : 1-Ne correspond pas du tout | 2-Correspond très peu | 3- Correspond peu 4- Correspond moyennement |5-Correspond assez |6- Correspond beaucoup |7- Correspond exactement
III-1 Car c'est ce que je suis censé faire
III-2 Car c'est important pour moi de bien faire mon travail
III-3Car sinon mon supérieur va être déçu et va se fâcher contre moi
III-4Car si je ne fais pas bien mon travail je risque de perdre mon emploi
III-5Car mon travail est passionnant et j'éprouve du plaisir à faire mon travail
III-6Car si je ne fais pas bien mon travail c'est mal vu par mes collègues
III-7je veux bien que mon supérieur pense que je suis un bon travailleur
III-8Car je suis bien récompensé
Question 2 : Voici comment je perçois le travail par objectif Mettre une croix devant la case correspondante : 1-Ne correspond pas du tout | 2-Correspond très peu | 3- Correspond peu |4- Correspond moyennement |5-Correspond assez |6- Correspond beaucoup |7- Correspond exactement
III-9L'atteinte des objectifs en soi me procure un grand plaisir
III-10Pour moi c'est un défi d'atteindre les objectifs que j'ai participé à fixer ou je suis convaincu de leur pertinence
III-11 Dans mon travail il n y a pas d'objectifs claires l'essentiel c'est d'être présent à l'heure
III-12 Je suis obligé d'atteindre mes objectifs sinon mon patron sera déçu autrement je risque d'avoir une mauvaise note
III-13 Je suis obligé d'atteindre mes objectifs sinon ça sera mal vu par mes collègues
III-14Je ne le sais pas clairement; et je ne crois pas être vraiment à ma place dans ce poste
III-15Quand j'atteins mes objectifs je reçois une prime intéressante
Question 3 : Les facteurs qui font que je suis satisfait dans mon travail : Mettre une croix devant la case correspondante : 1-Ne correspond pas du tout | 2-Correspond très peu | 3- Correspond peu |4- Correspond moyennement |5-Correspond assez |6- Correspond beaucoup |7- Correspond exactement
III-16Quand mon patron reconnaît mes efforts et ma compétence et me félicite
III-17Quand mes collègues reconnaissent mes compétences et mon apport
III-18Quand mes supérieurs me laissent plus d'autonomie dans la prise de décision
III-19Quand la rémunération soit en adéquation avec l'effort que je fais
III-20Quand les perspectives d'évolutions de carrière sont bonnes
III-21Quand le travail est plus souple et moins routinier
III-22Quand il y a moins de tension entre les collègues
III-23Quand le statut du travail reflète bien la valeur de mon travail
III-24Quand il y a des activités sportives et/ou culturelles en parallèle avec le travail
III-25Quand je suis bien informé et bien impliqué et je participe parfois dans les projets de mon Organisme
III-26Quand la formation est une voie d'évolutions de carrière

Le traitement des réponses issues de la partie 2 de l'enquête a abouti aux résultats suivants:

Tableau 3.2: Réponses aux questions de la Partie 2 de l'enquête

Question 1 III	**5**	**7**	**4**	**6**	**3**	**2**	**1**	**Total général**	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponses	7	19	7	9	4	7	7	60	58%	identifiée
Question 2 III	7	2	5	6	4	3	1	Total général	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponses	30	3	2	19	3	1	1	59	86%	intégrée
Question 3 III	5	7	4	2	6	3	1	Total général	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponses	9	8	2	10	6	5	15	55	41%	introjectée
Question 4 III	5	7	4	2	6	3	1	Total général	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponses	7	7	7	8	1	1	23	54	27%	externe
Question 5 III	5	7	4	6	3	2	1	Total général	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponses	11	18	7	13	2	2	3	56	75%	intégrée
Question 6 III	7	4	2	5	6	3	1	Total général	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponses	7	4	5	9	13	7	11	56	51%	introjectée
Question 7 III	5	7	2	6	4	3	1	Total général	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponses	6	19	7	12	6	1	6	57	65%	introjectée
Question 8 III	5	4	2	6	7	3	1	Total général	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponses	6	5	5	9	14	5	14	58	50%	externe
Question 9 III	5	7	2	6	4	3	1	Total général	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponses	5	27	4	14	3	4	5	62	75%	intégrée
Question 10 III	5	7	4	2	6	3	1	Total général	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponses	8	21	4	7	18	2	4	64	74%	identifiée
Question 11 III	5	7	4	2	6	3	1	Total général	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponses	6	10	6	7	7	5	20	61	37%	externe
Question 12 III	7	4	2	5	6	3	1	Total général	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponses	3	8	10	5	6	5	21	58	24%	introjectée
Question 13 III	5	7	2	6	4	3	1	Total général	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponse	9	5	11	7	5	3	19	59	35%	introjectée

Question 14 III	5	7	4	2	6	3	1	Total général	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponses	5	5	3	8	4	5	26	56	25%	externe
Question 15 III	7	2	5	6	4	3	1	Total général	**score motivation**	**type de régulation**
Nbre de réponses	12	5	2	6	4	3	27	59	34%	introjectée
Question 16 III	5	7	4	2	6	3	1	Total général	**score motivation**	**type besoin**
Nbre de réponses	5	18	9	6	11	2	8	59	57%	compétence
Question 17 III	7	4	2	5	6	3	1	Total général	**score motivation**	**type besoin**
Nbre de réponses	12	7	12	7	15	5	2	60	56%	compétence
Question 18 III	5	7	4	2	6	3	1	Total général	**score motivation**	**type besoin**
Nbre de réponses	13	20	5	3	12	4	1	58	77%	autonomie
Question 19 III	5	7	4	2	6	3	1	Total général	**score motivation**	**type besoin**
Nbre de réponses	6	25	8	4	7	1	6	57	66%	compétence
Question 20 III	5	7	4	2	6	3	1	Total général	**score motivation**	**type besoin**
Nbre de réponses	8	24	3	4	17	1	1	58	85%	compétence
Question 21 III	5	7	4	2	6	3	1	Total général	**score motivation**	**type besoin**
Nbre de réponses	11	18	6	2	14	5	2	58	74%	autonomie
Question 22 III	5	7	4	6	3	2	1	Total général	**score motivation**	**type besoin**
Nbre de réponses	10	21	8	14	2	2	2	59	76%	appartenance
Question 23 III	5	7	4	6	3			Total général	**score motivation**	**type besoin**
Nbre de réponses	8	25	4	19	1			57	91%	compétence
Question 24 III	5	7	4	6	3	2	1	Total général	**score motivation**	**type besoin**
Nbre de réponses	1	19	5	21	2	2	7	57	72%	appartenance
Question 25III	5	7	4	6	3	1		Total général	**score motivation**	**type besoin**
Nbre de réponses	9	35	1	13	1	2		61	93%	appartenance
Question 26III	5	7	4	2	6	3		Total général	**score motivation**	**type besoin**
Nbre de réponse	6	35	3	1	14	3		62	88%	autonomie

La synthèse de cette analyse se résume dans le tableau ci-dessus:

Tableau 3.3: Synthèse des réponses à la Partie 2 de l'enquête

La motivation	régulation externe	Régulation introjectée	Régulation identifiée	Régulation intégrée
fréquence Test1	27%	41%	58%	86%
fréquence Test2	50%	52%	74%	75%
fréquence Test3	37%	65%		75%
fréquence Test5	25%	34%		
Type de besoin	compétence	autonomie	appartenance	
fréquence Test1	57%	77%	76%	
fréquence Test2	56%	74%	72%	
fréquence Test3	66%	88%	93%	
fréquence Test5	85%			
fréquence Test6	91%			

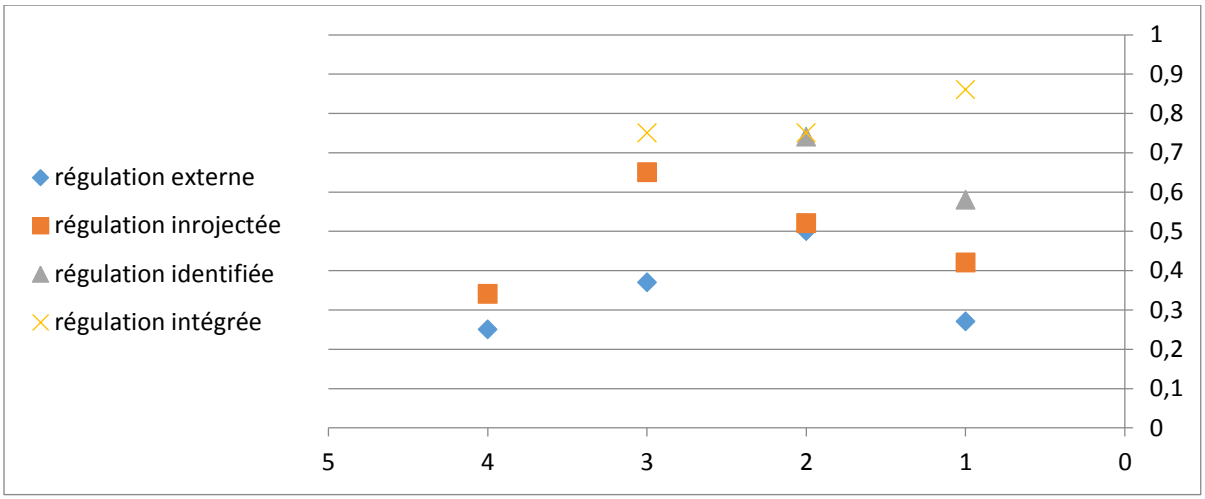


Figure 3.19: La tendance des régulations de motivation du personnel de la Cour

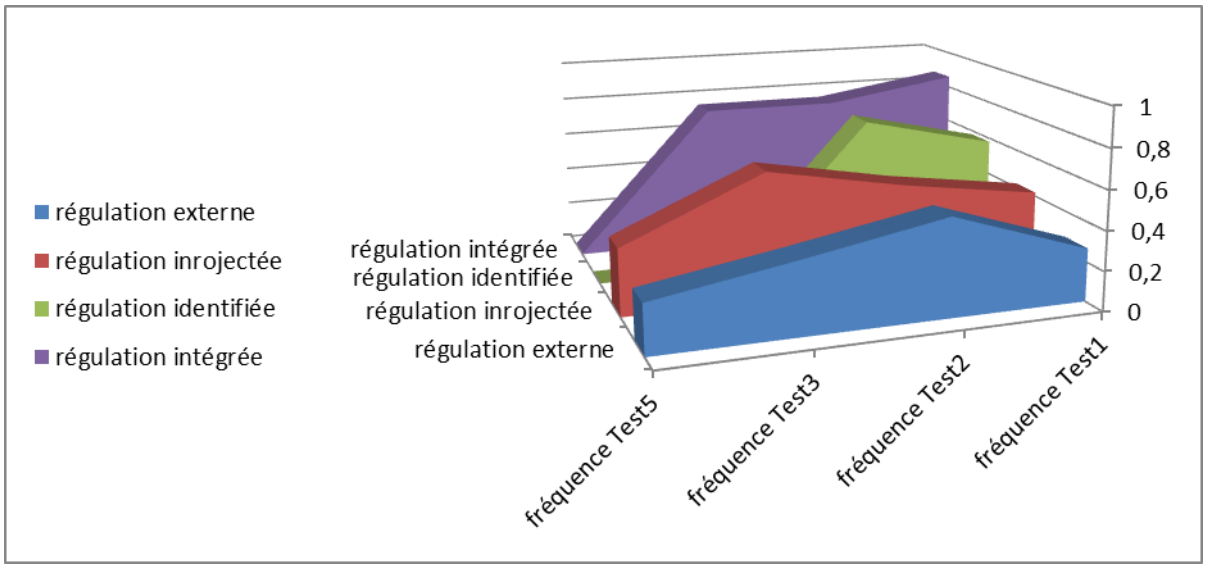


Figure 3.20: shéma 2 sur la tendance de la motivation du personnel de la Cour

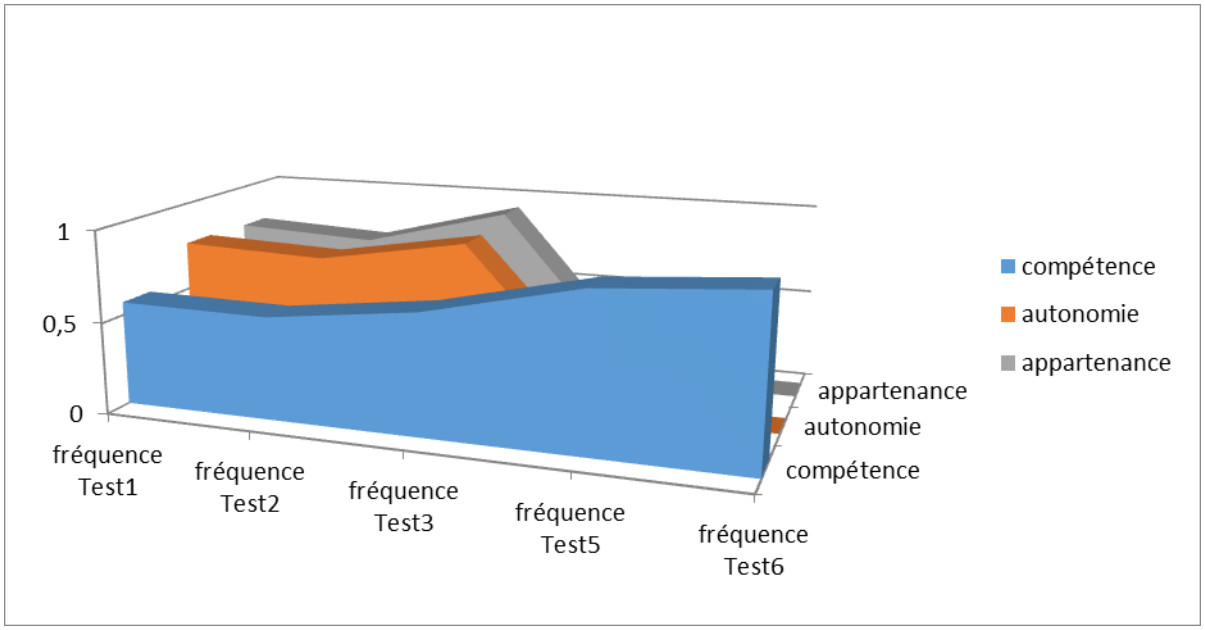


Figure 3.21: La tendance des besoins éprouvés par le personnel de la Cour des Comptes

Analyse des réponses recueillies:

Ce modèle préconise que la motivation dépend de la variable psychologique individuelle.

La motivation est personnalisée, à des degrés selon la dépendance des agents aux facteurs externes (rémunération, récompense, stabilité professionnelle...), mais aussi autorégulée par des variables psychologiques internes qui provoquent l'action ou la performance au travail.

Dans ce qui suit, nous allons établir deux types d'analyses, basées essentiellement sur l'étude des tendances: il s'agit d'analyser les tendances de la motivation du personnel de la Cour présentée dans les graphiques n°1 et n°2 et celle des besoins du personnel, visualisée par le graphique n°3.

Les deux premiers graphiques montrent que la motivation intégrée est la plus pondérée chez le personnel de la Cour des Comptes, selon des taux de réponses allant de 75% à 86%, suivi par la régulation identifiée, selon des taux de réponses entre 58% et 74%.

La régulation introjectée est située troisième avec des taux de réponses entre 34% et 65%, au dernier rang se positionne la régulation externe avec des taux de réponses entre 25% et 50%.

Les résultats s'interprètent ainsi:

- La majorité du personnel de ladite Cour s'approprie des tâches qui leurs sont assignées au travail, c'est-à-dire ils considèrent que le travail est avant tout une source de réalisation de soi,
- Une proportion de moindre importance, s'identifie à leur tâches, c'est à dire se sentent très concernés par l'activité de la Cour au point qu'ils lient leurs avenir professionnel directement à la réussite de la Cour.
- Certains agents se culpabilisent souvent et s'adonnent à leur travail pour satisfaire leur entourage.
- Les facteurs de motivations externes liés au système de récompense-pénalité sont à faible effet dans la réalisation de la motivation du personnel de la Cour.

Les résultats de cette étude annonce une certaine typologie de personnel qui se réalise à travers l'activité de la Cour.

Ce résultat est assez logique, vu le taux d'encadrement élevé du capital humain exerçant dans la Cour des Comptes.

Sur le plan des besoins éprouvés:

- le graphique n°3 montre que le besoin d'appartenance est le plus ressenti selon des taux de réponses entre 72% et 93%, il est donc le dominant.
- Les deux autres besoins d'autonomie et de compétence sont éprouvés mais à un degré inferieur. En effet, les réponses qui correspondent aux besoins d'autonomie présentent des scores entre 74% et 88% et le besoin de compétence présentent des scores entre 56% et 91%.

Il s'en sort que le personnel de la Cour des Comptes considère énormément les relations sociales au travail, c'est un levier fort de motivation pour eux, il éprouve un fort besoin d'appartenance, puisque il vit un manque d'implication et de participation dans les projets de ladite Cour.

Aussi nous avons découvert un personnel qui cherche à faire reconnaitre ses efforts et son potentiel par son entourage au travail, il veut bien se sentir compétent.

D'autant plus, le personnel éprouve un besoin d'autonomie par l'expression de sa volonté de prendre les décisions dans les tâches qui le concerne et aussi par la revendication d'une formation professionnelle qui soit une voie de l'évolution de la carrière professionnelle, celle-ci est une forme d'indépendance vis-à-vis de la hiérarchie.

Si on associe ces résultats aux causes de l'insatisfaction exprimée dans la première partie de l'enquête: absence d'un système de valeurs, une identité non reconnue, l'existence d'un système d'information non fiable et d'un système de management traditionnel, non participatif. Nous constatons que ces résultats s'alignent bien avec la première partie de l'enquête et aussi avec les constats du diagnostic interne.

A ce stade nous pouvons conclure que:

D'une part nous avons découvert un personnel prédisposé à performer ses tâches et pleinement engagé dans son travail, qui est une force à soutenir et à encourager.

D'une autre part un personnel éprouvant autant de besoins non satisfaits, en effet l'enquête dégage une insatisfaction vis-à-vis du système de gestion de l'entreprise et des structures internes qui suscitent la réforme.

Pour ces raisons nous proposons tout d'abord une panoplie d'actions directes qui visent à corriger les dysfonctionnements courants présentés par cette analyse.

Puis un système de motivation global du personnel de la Cour des Comptes qui tend à apporter la solution et évite la réapparition de signaux de démotivation et du manque de zèle au travail. Ce système a pour but de lier le système de motivation individuel de l'employé à celui de l'organisme employeur, ce dernier sera imbriqué dans la structure de la Cour des Comptes.

Les actions proposées et les principaux traits de ce système font l'objet du paragraphe suivant.

3.3. Actions directes et système de motivation au travail

3.3.1. Les actions directes

Les actions proposées seront dirigées directement vers les zones de faiblesses qui nécessitent une intervention rapide sans pour autant avoir besoin d'un changement bouleversant au niveau des structures.

Ces actions sont des nouvelles démarches, des nouvelles méthodes de travail ou encore une révision des politiques usuelles en vue de combler les besoins détectés.

Elles seront planifiées et priorisées selon les besoins les plus urgents et les plus dominants et seront inscrites dans le cadre de stratégies à long terme.

Pour combler le besoin d'appartenance, les actions à mettre en place sont:

1/ Vers la refonte d'une nouvelle image de la Cour, qui sera source de fierté et de zèle au travail (faire régner l'équité, la transparence et la justice sociale) par les actions suivantes:

- La mise en place d'un système d'évaluation équitable et transparent,

- La mise en place d'une politique de communication saine, basée sur des réseaux informationnels clairs;

- La mise en place d'un système de pointage et de comptabilisation des horaires de présence équitable pour éviter de se sentir lésé ou trop contrôlé;

- La révision du cadre légal actuel: les statuts actuels et les avantages accordés à chaque corps social,

2/ Vers la création d'une identité unique, incontestable et approuvée par le personnel de la Cour des Comptes (miser sur la valeur approuvée par la majorité des participants à l'enquête d'opinion qui est l'apprentissage), les actions à mettre en place sont:

- La différenciation par l'apprentissage à travers la mise en place d'un plan de formation professionnelle par objectif; il s'agit de redéfinir les besoins selon les grades professionnels selon le travail demandé et selon les objectifs stratégiques de la Cour,

- L'élaboration d'une stratégie de formation équitable alignée avec la vision de la Cour et avec les attentes du personnel quant à l'évolution de leurs carrières professionnelles;

- L'implication et la participation du personnel dans l'élaboration des projets de la Cour selon le niveau intellectuel, soit par la conception ou par l'opinion et surtout par le retour de l'information travers un feedback constructif.

Ces actions permettent aux agents de se sentir impliqués au travail, parties prenantes et membres actifs au sein de leur établissement et les aide à adhérer facilement aux changements et aux améliorations apportés par leur organisme.

Pour Combler le besoin de compétence, les actions à mettre en place sont:

1/ La révision des styles de management existants vers un modèle de gestion plutôt collaboratif et ce à travers:

- La réingénierie des esprits par la création de cessions de formation spécialisés destinées aux managers de la Cour pour leur permettre de maîtriser les nouveaux modes de gestion tels que le coaching, le management participatif, le leadership situationnel, la communication bidirectionnelle et en mode assertif, le management par les signaux et les softs skills nécessaires.

- L'évaluation des styles de management par des enquêtes d'opinions anonymes,

- La considération des résultats des enquêtes d'opinions dans la nomination aux emplois fonctionnels.

Pour Combler le besoin d'autonomie, les actions à mettre en place sont:

- Confier au personnel qualifiée et justifiant de diplôme d'études supérieurs des tâches de conception assez complexes, qui nécessitent une certaine réflexion et une analyse,

- Considérer les ressources humaines de vrais collaborateurs au travail et leurs confier plus de responsabilité dans les tâches qui leurs sont confiées,

- Prévaloir le travail par objectif,

- Donner un feedback régulièrement.

3.3.2. Le système de motivation global du personnel de la Cour

Prenant comme point de départ les constats du diagnostic interne effectué, celui-ci a révélées faiblesses suivantes:

- L'étude des besoins des ressources humaines est à son niveau le plus faible, à cause du faible rôle attribué à la sous-direction affaires administratives, qui ne fait que suivre les procédures. Elle se trouve privée de ses prérogatives normales: celles d'estimer les besoins en ressources humaines, d'élaborer un bilan des compétences, de préparer les descriptifs des postes et de cerner les profils nécessaires au bon fonctionnement de cet établissement.
- Structurellement la formation est assurée par une cellule de formation sous la responsabilité d'un magistrat aidé par un greffier. Le rôle joué par la direction des ressources humaines demeure assez timide, puisque son intervention dans le processus de conception des actions de formation et la détection des besoins en formation est très marginale.
- Pareillement, la communication et l'information au sein de la cour des comptes souffrent de plusieurs lacunes car elles ne reposent pas sur une structure solide et des procédures claires. Le comité de communication existant est encore à un état embryonnaire. Il est confié à un groupe de magistrats avec une participation marginale des greffiers. Cependant, le bouche à oreille constitue le canal de communication le plus facile et le plus utilisé.

Il est clair et nette que les structures de gestion du personnel et de gestion de l'information sont des structures inefficaces, présentant des faiblesses et sont les sources d'insatisfaction et de frustration.

Aussi l'étude effectuée selon la théorie d'autodétermination a montré que l'anomalie réside dans le système de motivation de l'entreprise.

Il serait donc judicieux de concevoir une vraie structure qui puisse combler aux déficits à temps et soit en perpétuel mouvement, c'est-à-dire travaille en continu pour pouvoir palier aux insuffisances et garder durablement un climat favorable au travail.

Imaginer une structure capable de renforcer la motivation est un enjeu de pouvoir chez l'entreprise, puisque le facteur humain est la clé de voute et la ressource incontournable de la dite Cour.

Pour cela nous proposons un système de motivation global du personnel de la Cour des Comptes, qui vise à détecter les signaux de démotivations à temps, de cerner les origines des défaillances et d'apporter des solutions convenables.

Le système de motivation de l'entreprise proposé est composé principalement de deux structures qui sont la Direction de Gestion des Ressources Humaines et de la Cellule de Communication.

- La direction de gestion des ressources humaines n'existait pas auparavant dans les structures de la Cour des Comptes, en effet le personnel est administré par la sous-direction des affaires administratives, liée structurellement à la direction des affaires administratives et financière.
- La cellule de communication est en phase de démarrage, elle est positionnée en staff du secrétariat général.

Nous suggérons tout d'abord:

- La valorisation de la fonction gestion des ressources humaines au sein de la dite Cour, au fait l'administration du personnel est dépassée par les événements, cela suppose alors l'attribution d'une structure plus importante à la fonction gestion des ressources humaines, lui accorder plus d'autonomie et lui donner une taille plus grande pour pouvoir jouer pleinement son rôle; soit la structure d'une « Direction ».
- L'attribution de nouvelles fonctionnalités à la Direction de Gestion des Ressources Humaines, telles que:
  - Le diagnostic interne des pratiques de gestion d'une façon courante, en se fiant à l'écoute active, à l'investigation sur terrain via les techniques de recueil d'opinions,
  - L'élaboration des statistiques courantes nécessaires à l'étude des tendances des faits concrets entravant l'activité de la Cour,
  - L'analyse des tendances et la proposition de plans d'actions et de stratégie des ressources humaines adéquats.
  - La participation à l'établissement des politiques de recrutement et de rémunération,

- S’occuper de la formation en étudiant les besoins du personnel et en proposant des plans de formation en adéquation avec les besoins récencés et les objectifs stratégiques de la Cour.

Quant à la cellule de communication, elle devrait être conçue en tant que structure décentralisée au niveau de tous les sites de la Cour, pour pouvoir capter l’information et la diffuser à temps aux différentes structures.

Celle-ci devrait être crée sous forme d’un réseau informationnel privilégié qui tissent des relations directes avec toutes les structures de l'organisme et surtout avec la direction ressource humaine, qui à son tour utilise ces informations pour améliorer le système de gestion de ladite Cour.

La cellule communication peut être crée en staff, attachée au plus haut niveau de la hiérarchie ou en tant que direction décentralisée dans les divers sites, qui joue le rôle de veilleur actif en interne et à l’externe de l’entreprise aussi.

La cellule de communication peut aussi comporter les fonctions de porte parole de la Cour vis-à-vis de la presse et des organismes externes.

Conclusion générale

Ce projet de fin d'études du mastère Modernisation et Optimisation de l'entreprise s'intéresse à la problématique de la motivation du personnel de la Cour des Comptes afin de trouver des éléments de réponses à un constat de malaise et à des attentes éprouvés.

Dans ce cadre bien précis l'effort s'est concentré en premier lieu sur l'étude des pratiques de gestions au sein de la Cour des Comptes grâce à un diagnostic interne qui a touché plusieurs volets de la gestion.

-La position statutaire des agents de la Cour,

-La charge de travail,

-La gestion de carrière,

-Les politiques de recrutement, de formation et de communication,

-La gestion sociale et la gestion du temps,

Ce diagnostic qui s’est basé essentiellement sur l'observation des faits, sur les statistiques courantes et sur une comparaison avec les aspects de la bonne gestion montré les insuffisances suivantes:

-L'absence d'une politique de recrutement et de formation documentées,

-L'absence d'un système d'évaluation équitable,

-Une gestion de carrière figée par les textes de loi, qui nécessitent la révision surtout pour le corps de greffe,

-Une politique de formation inéquitable qui ne répond pas aux attentes des agents de la Cour,

-Un climat social mal saint caractérisé par une inégalité dans la gestion de temps et dans l'attribution des avantages sociaux et par un malaise qui suscite l'étude.

En deuxième lieu nous nous sommes approchés encore plus de la réalité et du contexte vécu par le personnel de la Cour à travers la méthodologie de l'enquête qui vise à mettre en relief les anomalies et à sensibiliser les responsables sur le sujet en question.

L'investigation sur le terrain a montré un personnel insatisfait surtout sur le plan de la gestion sociale: le personnel a déclaré un manque de transparence, une inégalité sociale et une formation professionnelle qui manque d’objectif et surtout un style de management non participatif.

D'autant plus des conditions défavorables au travail qui sont à l'origine du malaise et du manque d'intérêt.

Tous ses constats sont autant de signes qui indiquent un manque de motivation au travail et vérifient bien l'hypothèse de départ.

Toutefois la théorie d'autodétermination de DECI&RYAN qui est une approche cognitive avancée tendant à apprécier le degré de motivation psychologique du personnel au travail.

Cette analyse a modéré les résultats de l’étude grâce à une variable aussi importante: le taux d'encadrement élevé qu'on a approuvé lors du diagnostic interne en tant que force. En effet, cette variable a induit aux résultats suivant:

Un personnel prédisposé à travailler convenablement malgré qu'il éprouve des besoins non satisfaits à cause des structures qui nécessitent une révision.

Le système global de motivation du personnel pourrait être alors une idée novatrice pour la l’instauration de nouvelles structures plus adaptée au contexte actuel et une solution en vue de mobiliser la motivation au travail et d’améliorer la qualité du produit fourni par la Cour des Comptes.

Références bibliographiques

1- *Textes juridiques Cour des Comptes*, 2008, 65 pages.
- La loi n°68-08 du 08 mars 1968, portant organisation de la Cour des Comptes, telle qu'elle a été modifiée par la loi n°70-17 du 20 avril 1970, par la loi organique n°90-82 du 29 octobre 1990 et modifiée et complétée par la loi organique n° 2001-75 du 17 juillet 2001 et par la loi organique n°2008-3 du 29 janvier 2008,

2- Tania, Saba; Simon, L; Dolan, Susan E; Jackson et Randall S. Schuler. (*La Gestion des ressources humaines), Compagnon Web, édition 4, 2008, p. 71-72.*
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines>

3- Clément, ISM. (*Analyse des facteurs influençant la motivation du personnel dans une société étatique. Cas spécifique de la Sonas agence Â« A Â» de Goma*). Management des Ressources Humaines, 2011.
<http://www.memoireonline.com/06/11/4562/m_Analyse-des-facteurs-influenant-la-motivation-du-personnel-dans-une-societe-etatique-Cas-spec8.html>

4- Richard, M. Ryan; Edward, L. Deci. (Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being), revue American Psychologist, Janvier 2000.
<http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article19>

5- Décret n°2000-506 du 29 Février 2000 fixant le statut particulier du corps des greffes de la Cour des Comptes, Journal Officiel de la République Tunisienne n° 21, page 631.

6- Décret-loi n°70-06 du 26 septembre 1970, portant sur le statut des membres de la Cour des Compte, Journal Officiel de la République Tunisienne du 26 septembre 1970, page 1389.

7- Décret n° 2008-2483 du 07 juillet 2008 portant fixation de la rémunération du personnel de la Cour des Comptes, Journal Officiel de la République Tunisienne n° 56, page 2437.

8- Membres de l'Association des Professeurs de Sciences Economiques. (*SESâme est un manuel de Sciences Economiques et Social*). Catégorie parente, Fiches-méthodes des sciences sociales, Publié le dimanche 4 septembre 2011.
<http://sesame.apses.org/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=223>

9-Dany, Cordeau; Micheline, Dubé. (Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale), Presses universitaires de Liège, 2008/3, Numéro 79, ISSN: 0777-0707.
<https://www.google.tn/search?q=%C3%A9chelle+de+likert+satisfaction&espv=2&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiw1pTMxOTMAhUFthoKHcqrDTgQsAQIHg&biw=1366&bih=653#imgrc=izmBDsCxeGWz4M%3A>

10- Clair, Durand. *(Qualité des sondages*). [27 mars 2000 – 74].
<https://fr.surveymonkey.com/mp/sample-size/>

11- François, Daniel Giezendanner. (*Taille d'un échantillon aléatoire et Marge d'erreur*). [vendredi 20 avril 2012].- site archivé - CMS-SPIP.
<http://icp.ge.ch/sem/cms-spip/spip.php?.article1641 1/14>.

Annexes

1- Annexe 1: La répartition statutaire du personnel de la Cour des Comptes.
2- Annexe 2: La répartition des agents de la Cour des Comptes entre personnel en exercice et personnel en situation de détachement.
3- Annexe 3: Evolution de l'effectif du personnel de la Cour des Comptes entre 2011 et 2015.
4- Annexe 4: La répartition des missions et des stages à l'étranger entre le personnel de la Cour des Comptes.
5- Annexe 5: Evolution des absences annuelles suite aux maladies ordinaires par employé.
6- Annexe 6: La demande d'une requête auprés du Centre National de L'Informatique.
7- Annexe 7: Enquête dérigée et lettre explicative.

Questionnaire-motivation
Cour des Comptes

I/ Informations générales

1-Quelle est votre catégorie socio-professionnelle?

○ Magistrat ○ Greffier ○ Cadre commun

2/ Quel est votre grade actuel?

○ Conseiller ○ Conseiller-adjoint ○ Administrateur Cat A1 ○ Administrateur Cat A2 ○ Greffier principal et équivalent
○ Greffier ○ Greffier adjoint ○ Agent de greffe ○ programmeur ou analyste ○ autre

II/ Le degré de motivation du personnel de la Cour des Comptes

1- Quelle image avez- vous sur la Cour des Comptes avant votre recrutement?

○ très bonne ○ bonne ○ moyenne ○ décevante

2- Comment vous l'avez trouvé après votre recrutement (votre appréciation sur l'image de la Cour)?

○ intéressante ○ ordinaire ○ moins de l'ordinaire

3-Etes- vous satisfait d'appartenir à la Cour des Comptes?

○ très ○ moyennement ○ faiblement ○ pas du tout ○ Autre

4- Quelles sont les valeurs que la Cour des Comptes propage?

☐ La solidarité ☐ l'équité ☐ la transparence ☐ l'apprentissage ☐ Autre , exprimez-vous……..

Ou au contraire, il y'a un contexte de ☐ rupture ☐ inégalité ☐ manque de transparence ☐ Autre, exprimez-vous……

5-Etes-vous bien impliqué au travail?

○ fortement ○ moyennement ○ faiblement ○ du tout impliqué

6-Etes-vous satisfait de votre tâche actuelle?

○ très satisfait ○ satisfait ○ gêné

7-Votre tâche actuelle correspond-t-elle à votre profil?

○ oui ○ moyennement ○ non

8- Si vous êtes en train d'effectuer une tâche intéressante, que préférez-vous?

○ La compléter jusqu'à la fin ○ confier une partie du travail à un collègue ○ indifférent

9-Votre chef hiérarchique est-il satisfait de votre travail?

○ fortement ○ moyennement ○ faiblement ○ du tout satisfait

1O-Etes-vous libre d'appliquer la méthode qui vous convient au travail?

○ oui ○ quelques fois ○ non

11- Collaborez-vous à des tâches de conception?

- ○ toujours ○ parfois ○ rarement ○ du tout
-

12- Communiquez- vous bien entre collègues de différentes catégories?

○ très bien ○ bien ○ moyennement ○ rarement ○ du tout

13- Pensez-vous que votre rémunération est équitable?

○ oui ○ moyennement ○ non ○ du tout

14- Comment trouvez- vous la formation que vous avez suivi à la Cour des Comptes?

○ valorisante ○ ciblée ○ non ciblée ○ pas valorisante

15- Qu'est-ce que vous proposez pour améliorer la formation?

Texte

……
……..
……
……..

16- Est-ce que votre supérieur hiérarchique tient compte de votre opinion pour prendre une décision dans les tâches qui vous concerne?

toujours Parfois Rarement Jamais Non

17-Etes- vous bien informé au travail?

fortement moyennement faiblement du tout

18-Etiez-vous mal à l'aise à cause du stress au travail et du manque d'intérêt?

toujours parfois non du tout

19- Quelles sont les raisons qui vous empêchent d'assister aux séminaires organisés par la Cour des Comptes et pour lesquelles vous êtes invités?

une force majeure un manque d'intérêt la non participation dans l'élaboration du projet objet du séminaire

III/ Les besoins et les facteurs générateurs de motivation

Question 1 : Je fais mon travail convenablement parce que : Mettre une croix devant la case correspondante : 1-Ne correspond pas du tout | 2- Correspond très peu | 3- Correspond peu |4- Correspond moyennement |5-Correspond assez |6- Correspond beaucoup |7- Correspond exactement	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Car c'est ce que je suis censé faire							
Car c'est important pour moi de bien faire mon travail							
Car sinon mon supérieur va être déçu et va se fâcher contre moi							
Car si je ne fais pas bien mon travail je risque de perdre mon emploi							
Car mon travail est passionnant et j'éprouve du plaisir à faire mon travail							
Car si je ne fais pas bien mon travail c'est mal vu par mes collègues							
je veux bien que mon supérieur pense que je suis un bon travailleur							
Car je suis bien récompensé							
Question 2 : Voici comment je perçois le travail par objectif Mettre une croix devant la case correspondante : 1-Ne correspond pas du tout | 2- Correspond très peu | 3- Correspond peu |4- Correspond moyennement |5-Correspond assez |6- Correspond beaucoup |7- Correspond exactement	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
L'atteinte des objectifs en soi me procure un grand plaisir							
Pour moi c'est un défi d'atteindre les objectifs que j'ai participé à fixer ou je suis convaincu de leur pertinence							
Dans mon travail il n y a pas d'objectifs claires l'essentiel c'est d'être présent à l'heure							
Je suis obligé d'atteindre mes objectifs sinon mon patron sera déçu							

autrement je risque d'avoir une mauvaise note							
Je suis obligé d'atteindre mes objectifs sinon ça sera mal vu par mes collègues							
Je ne le sais pas clairement ; de plus, je ne crois pas être vraiment à ma place dans ce poste							
Quand j'atteins mes objectifs je reçois une prime intéressante							
Question 3 : Les facteurs qui font que je suis satisfait dans mon travail : Mettre une croix devant la case correspondante : 1-Ne correspond pas du tout | 2- Correspond très peu | 3- Correspond peu |4- Correspond moyennement |5-Correspond assez |6- Correspond beaucoup |7- Correspond exactement	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Quand mon patron reconnaît mes efforts et ma compétence et me félicite							
Quand mes collègues reconnaissent mes compétences et mon apport							
Quand mes supérieurs me laissent plus d'autonomie dans la prise de décision							
Quand la rémunération soit en adéquation avec l'effort que je fais							
Quand les perspectives d'évolutions de carrière sont bonnes							
Quand le travail est plus souple et moins routinier							
Quand il y a moins de tension entre les collègues							
Quand le statut du travail reflète bien la valeur de mon travail							
Quand il y a des activités sportives et/ou culturelles en parallèle avec le travail							
Quand je suis bien informé et bien impliqué et je participe parfois dans les projets de mon Organisme							
Quand la formation est une voie d'évolutions de carrière							