

REPUBLIQUE DU SENEGAL

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR

INSTITUT NATIONAL SUPERIEUR DE L'EDUCATION
POPULAIRE ET
DU SPORT

MONOGRAPHIE EN VUE DE L'OBTENTION DU
CERTIFICAT D'APTITUDE AUX FONCTIONS
D'INSPECTEUR DE L'EDUCATION
POPULAIRE DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS

Thème :

APPROCHE MANAGERIALE DES RESSOURCES
HUMAINES DANS LES FONCTIONS D'INSPECTEUR
DE L'EDUCATION POPULAIRE, DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS

Présentée par : Madame Angeline DOE
née BANOBE BATOUM

Sous la direction de :
Monsieur Mor SECK
Conseiller en Management

Sixième Promotion
ANNEES ACADEMIQUES 1994-1996

REPUBLIQUE DU SENEGAL

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR

INSTITUT NATIONAL SUPERIEUR DE L'EDUCATION
POPULAIRE ET
DU SPORT

**MONOGRAPHIE EN VUE DE L'OBTENTION DU
CERTIFICAT D'APTITUDE AUX FONCTIONS
D'INSPECTEUR DE L'EDUCATION
POPULAIRE DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS**

Thème :

**APPROCHE MANAGERIALE DES RESSOURCES
HUMAINES DANS LES FONCTIONS D'INSPECTEUR
DE L'EDUCATION POPULAIRE, DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS**

Présentée par : Madame Angeline DOE
née BANOBE BATOUM



Sous la direction de :
Monsieur Mor SECK
Conseiller en Management

Sixième Promotion

ANNEES ACADEMIQUES 1994-1996

**APPROCHE MANAGERIALE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES
FONCTIONS DE L'INSPECTEUR DE L'EDUCATION POPULAIRE,
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS**

SOMMAIRE

	Pages
REMERCIEMENTS	4
INTRODUCTION	5
TITRE I. ANALYSE DES FONCTIONS DE L'IEPJS ET DE SON EXPERIENCE EN MATIERE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	8
CHAPITRE I. LES FONCTIONS DE L'INSPECTEUR DE L'EDUCATION POPULAIRE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS	10
<i>SECTION I. LES PROFILS DE L'INSPECTEUR</i>	<i>11</i>
A. Le profil académique	11
B. Le profil moral	13
C. Le profil comportemental	13
<i>SECTION II. LES MISSIONS DE L'INSPECTEUR</i>	<i>14</i>
A. Les missions pédagogiques et éducatives de l'IEPJS	15
B. Les missions administratives	16
<i>SECTION III. TACHES ET ROLES DE L'INSPECTEUR</i>	<i>17</i>
A. Les tâches de l'Inspecteur	17
B. Les rôles de l'Inspecteur	24
CHAPITRE II. L'INSPECTEUR DE L'EDUCATION POPULAIRE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS FACE A LA PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DU PERSONNEL	28
<i>SECTION I. LA PLANIFICATION DANS L'UTILISATION DES RESSOURCES HUMAINES</i>	<i>29</i>

<i>SECTION II. L'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES</i>	30
<i>SECTION III. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES</i>	30
A. La prise de décision	30
B. L'exercice de l'autorité	30
C. La communication	31
D. Le leadership	31
E. La motivation	32
F. Le développement du personnel	32
G. La gestion des conflits	32
<i>SECTION IV. LE CONTROLE ET L'EVALUATION</i>	33
TITRE II. APPROCHE MANAGERIALE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES FONCTIONS DE L'IEPJS	34
CHAPITRE I. INTRODUCTION AU MANAGEMENT	36
<i>SECTION I. EVOLUTION DU CONCEPT DE MANAGEMENT</i>	37
A. L'école de la gestion scientifique (1890-1930).....	37
B. L'école des relations humaines (1930-70)	37
C. L'école moderne (1970 à nos jours)	38
<i>SECTION II. DEFINITIONS ET IMPORTANCE DU MANAGEMENT</i>	39
A. Définitions	39
B. Importance du management	40
<i>SECTION III. LES FONCTIONS ESSENTIELLES DU MANAGEMENT</i>	41
A. La fonction de planification	41
B. La fonction d'organisation	43
C. La fonction de direction	44
D. La fonction de contrôle et d'évaluation	44
CHAPITRE II. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	47
<i>SECTION I. DEFINITIONS</i>	48
<i>SECTION II. L'IMPORTANCE DE LA GRH</i>	48
<i>SECTION III. LES OBJECTIFS DES RESSOURCES HUMAINES</i>	49

<i>SECTION IV. LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA GRH</i>	49
A. La gestion prévisionnelle des ressources humaines	49
B. La gestion intégrée des ressources humaines	50
 CHAPITRE III. L'APPLICATION DE L'APPROCHE MANAGERIALE DES RESSOURCES HUMAINES AUX FONCTIONS DE L'INSPECTEUR DE L'EDUCATION POPULAIRE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS	 51
 <i>SECTION I. LA PLANIFICATION DE L'UTILISATION DES RESSOURCES HUMAINES</i>	 52
A. Les objectifs de la PURH	53
B. La prévision des ressources humaines	54
C. Les étapes du processus de PURH	55
D. Les modes de planification	57
<i>SECTION II. L'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES</i>	57
A. L'organisation des ressources humaines à travers la gestion des actes administratifs	58
B. Le suivi des actes individuels des agents	58
<i>SECTION III. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES</i>	60
A. La prise de décision	60
B. L'exercice de l'autorité	61
C. La communication	61
D. Le leadership	61
E. La motivation dans le travail	64
F. Le développement du personnel	66
G. La gestion des conflits	66
<i>SECTION IV. LE CONTROLE DES RESSOURCES HUMAINES</i>	67
A. Le contrôle	67
B. La supervision des ressources humaines	68
C. L'évaluation des performances du personnel	69
 CONCLUSION	 73
 ANNEXE I. DEFINITIONS DES SIGLES ET QUELQUES PRECISIONS TERMINOLOGIQUES	 75
 BIBLIOGRAPHIE	 78

REMERCIEMENTS

Il est de tradition de remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont apporté une contribution significative à la réalisation d'une oeuvre de recherche.

Je saisis cette occasion pour présenter mes sincères et particuliers remerciements à M. MOR SECK qui a su répondre à ma véritable attente. Je ne voudrais en aucun moment passer sous silence l'apport de M. AGOPOME Raphaël, facteur déterminant de ma participation à la présente formation. Mes chaleureux remerciements vont également à mes professeurs, MM. MOUSSE DIOR DIOP, AHMADOU IBRAHIMA DIA et DJIBRIL SECK qui m'ont aidé à plus d'un titre durant mes recherches. Je voudrais par la même occasion exprimer ma gratitude au corps professoral et au personnel administratif dont la disponibilité et la convivialité ont été remarquables.

Mes pensées très amicales et fraternelles vont à tous mes collègues dont l'expérience, l'esprit coopératif et la gaieté ont rendu notre formation intéressante et riche d'enseignements.

Je voudrais réitérer mes remerciements à une personne spéciale ..., mon mari, M. DOE Lubin qui a toujours fait preuve d'une tolérance remarquable et qui a mis à ma disposition, tous les supports logistiques nécessaires à l'accomplissement de ce travail. Il a su me comprendre et m'encourager tout au long de ces deux années et je lui en sais gré.

Je ne finirai pas sans penser à Tchitou, Mélanie, Michèle, ainsi qu'à mes enfants Patou, Yoyo, Keli et Dean, sans qui je n'aurais trouvé la sérénité nécessaire pour entreprendre cette formation et produire le présent document. Enfin, je voudrais remercier toutes les personnes qui ont cru en mes capacités et qui m'ont encouragé à suivre cette formation.

INTRODUCTION

Plusieurs questions fondamentales viennent à l'esprit lorsque l'on évoque le mot Inspecteur de l'Education Populaire, de la Jeunesse et des Sports (IEPJS).

- Qui inspecte -t-on?
- Comment inspecte -t-on?
- Quels sont les autres aspects liés aux fonctions de l'Inspecteur?

La prise en compte de l'appareil administratif comme instrument rationnel et efficace pour répondre aux nouvelles exigences nécessite impérativement l'intégration de la notion d'efficacité administrative. Cette dernière est subordonnée à la résolution du problème de la participation des hommes, problème dont les solutions sont préconisées par le management à travers la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Que signifie ce terme?

La GRH est l'art d'administrer et de planifier les ressources humaines, matérielles et financières en vue d'atteindre les objectifs fixés dans une entreprise.

C'est aux processus de prise de décision et à la qualité des décisions prises que se juge une gestion. La gestion vise alors une recherche d'optimisation, même limitée d'une ressource. Elle implique aussi des prises de décision prévisionnelles.

Parler de GRH, c'est évoquer l'avenir, le futur et les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre ce futur désiré. C'est dans ce sens que le vocable "ressources humaines" appliquée à l'administration publique implique l'idée d'évolution, de stratégie. A une époque récente certaines administrations, bien qu'ayant une stratégie d'évolution n'avaient nécessairement pas intégré la dimension "ressources humaines". Elles n'ont donc pas su se doter d'une stratégie fonctionnelle pertinente de gestion, soit par défaut de conscience des apports positifs de l'homme en tant que ressource ou par déficit de capacité d'action ou les deux à la fois. Si l'homme était cette richesse et l'égale des autres ressources rares de l'administration, pourquoi tant d'insatisfaction ?

La GRH n'est pas chose aisée. Elle est d'autant plus complexe que pour s'en persuader, il suffit de penser au caractère complexe de l'individu au travail, de s'imaginer la multiplicité de ses activités et le nombre élevé des personnes disponibles pour entreprendre ces activités ainsi que les interactions entre celles-ci. Tous ces éléments introduisent de l'incertitude et ne sont pas de nature à faciliter la tâche, ce qui rend difficile la prise de décision en matière de ressources humaines.

Quoi qu'il en soit la GRH a besoin de rompre avec la tradition qui a pesé lourd et qui pèse encore sur l'administration du personnel dans le domaine de la Jeunesse et des Sports en général et qui a secrété tant de médiocrité.

Si de nombreuses administrations aujourd'hui connaissent une piètre gestion des ressources humaines ce n'est nullement pas parce que leurs dirigeants seraient méchants ou méprisants vis-à-vis d'autrui, ou parce qu'ils n'ont pas le sens de la valeur humaine. Ce n'est pas non plus parce que les capacités intellectuelles de ceux-ci seraient limitées et de ce fait ne leur permettraient pas d'intégrer dans leur raisonnement l'importance de la variable homme. On peut envisager pour certains que leur formation même technique les rend peu aptes à une telle prise en compte; c'est tout simplement parce que cette variable homme ne renferme pas à leurs yeux des avantages compétitifs. Tant que les dirigeants auront de telles convictions, rien ou pas grand chose ne changera.

Il n'est pas étonnant de noter la désinvolture avec laquelle certains dirigeants gèrent les hommes. Nous sommes encore à l'ère bureaucratique des hommes où l'archaïsme social n'a plus de raison d'être. Ici et là, certains sont disposés à se responsabiliser, d'autres connaissent des relations hiérarchiques étouffantes, mutilantes et infantilissantes mêmes. Ces hommes assujettis n'ont pas le courage de dire à leur responsables qu'ils ne sont pas leur propriété mais qu'ils travaillent pour l'institution. Globalement, dans la majorité des administrations africaines, les ressources humaines sont mal gérées. On peut trouver notre jugement trop sévère. Le constat du gaspillage de ce soit-disant capital humain parle de lui même.

Dans toute organisation il n'y a qu'une seule vraie richesse: les hommes à travers leurs compétences, leur savoir-faire, leur savoir-être. Si nos administrations ont été jugées inefficaces, c'est parce que les ressources humaines n'ont pas su être utilisées à bon escient. Un peu plus de conscience, de lucidité et de capacité d'action à travers des analyses d'emploi, une conscience claire des potentialités des ressources utilisées amélioreraient de loin le rendement de nos institutions. Il n'est donc pas question de considérer la GRH comme une simple administration d'entités formelles, de grades, de titres, d'emplois et rien d'autre. Il faut un minimum de conscience sur l'apport de sa gestion aux capacités de l'administration et sur l'impact néfaste que peut avoir une mauvaise GRH sur toute une politique d'un Etat.

Tout ceci interpelle l'IEPJS et exige de lui une capacité de diagnostic qui aujourd'hui encore est bien loin d'être habituelle à sa fonction. Elle pose d'ailleurs le problème du profil académique, de ses missions, de son domaine d'intervention, car on a souvent eu l'impression qu'il fait tout à la fois. Sur ces plans, la performance de l'Inspecteur en matière de GRH est bien en deçà de ce que l'on peut espérer.

Les décisions relatives aux agents sont subordonnées aux autres décisions de l'administration. Ce qui est paradoxal si l'on pense aux capacités à la fois illimitées et incertaines du personnel d'Education Physique et Sportive (EPS) et de jeunesse, aux agents bénévoles et autres; à son impact critique sur le succès de toute une politique en matière de Jeunesse et des Sports. La GRH doit se faire en symbiose avec les autres décisions administratives.

L'objet de ce travail est de montrer que l'IEPJS doit de plus en plus être imprégné de management, particulièrement celui des ressources humaines, pour rendre l'enseignement de l'EPS et des Activités Socio-Educatives (ASE) concurrentiel et efficace. Par la même occasion, ceci contribuera à redorer le blason de l'enseignement de ces disciplines longtemps considérées comme un pis-aller dans la sphère de l'éducation.

La présente étude est divisée en deux titres intitulés respectivement:

- Analyse des fonctions de l'IEPJS et de son expérience en matière de GRH;
- Approche managériale des ressources humaines dans les fonctions de l'IEPJS.

TITRE I

ANALYSE DES FONCTIONS DE L'IEPJS ET DE SON

EXPERIENCE EN MATIERE DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES

Les fonctions d'IEPJS telles qu'elles sont assumées dans les pays d'Afrique francophone varient d'un pays à l'autre et apparaissent être à la croisée des chemins entre celles de l'Inspecteur administratif et de l'Inspecteur pédagogique chargé de la supervision et du contrôle pédagogique. L'IEPJS dont il s'agit ici cumule les deux fonctions. Il gère un personnel, le contrôle et l'évalue en vue de lui attribuer une note. La gestion du personnel l'interpelle donc à double titre: sur les plans de l'administration du personnel et de son contrôle. La gestion du personnel étant l'élément clé de ses fonctions, celle-ci fait néanmoins partie intégrante d'un univers plus grand, qui est celui de l'organisation administrative. Il apparaît alors normal que l'IEPJS soit astreint à avoir un profil bien précis susceptible de lui permettre d'accomplir efficacement ses tâches et missions. L'objet de cette première partie est de présenter les fonctions de l'IEPJS, puis d'analyser son expérience en matière de gestion du personnel.

CHAPITRE I

LES FONCTIONS DE L'INSPECTEUR DE

L'EDUCATION POPULAIRE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

SECTION I. LES PROFILS DE L'INSPECTEUR

Il est apparu clairement qu'il fallait former des cadres, pour accroître l'organisation et la gestion de l'enseignement de l'EPS et des ASE, assurer la qualité du contrôle et de la supervision afin de garantir le bon fonctionnement de l'institution en matière de jeunesse et des sports. Par conséquent, il a été nécessaire d'une part, de recruter des personnes de niveau universitaire et d'autre part d'axer la formation initiale des cadres de la jeunesse et des sports vers une formation continue.

Partant donc du constat que l'inspection doit être opérationnalisée sans occulter tous les autres aspects liés à cette fonction, il a fallu orienter la formation vers une culture psycho-sociologique, juridique, administrative et économique. Grâce aux méthodes et outils ainsi acquis, l'IEPJS sera mieux placé pour agir avec les autres dans le même environnement.

A. LE PROFIL ACADEMIQUE

Pour postuler à la formation d'IEPJS, les textes prévoient que le candidat soit titulaire d'une maîtrise universitaire ou de tout autre diplôme équivalent, d'un certificat d'aptitude au professorat d'éducation physique et sportive, ou d'un diplôme de conseiller principal de jeunesse et d'animation et justifie d'une ancienneté de deux ans.

Le niveau élevé de ce pré-requis est à l'image des hautes tâches et missions qui sont confiées à l'IEPJS et à sa position également élevée dans le corps des agents de l'Etat.

La formation des IEPJS dure deux ans et se déroule conformément au programme fixé par Décret no. 81/870 du 31 août 1981 et touchant aux secteurs administratif, judiciaire, économique et social, ainsi que des stages en situation professionnelle:

A l'issue de ces deux années de formation, les inspecteurs titulaires du Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Inspecteur de l'Education Populaire et de la Jeunesse et des Sports (CAIEPJS) reçoivent de l'Etat une dimension et une autorité qui exigent d'eux certaines compétences.

Au titre des compétences générales, l'Inspecteur étant une personne chargée du contrôle de la gestion et de l'administration, il doit être un cadre doté d'une solide formation d'administrateur, ses fonctions ayant tantôt un caractère administratif. Il doit être imprégné des techniques et des procédures administratives, surtout en ce qui concerne la gestion et la présentation des projets.

Il doit avoir des connaissances dans le domaine de la promotion des actions d'animation sportive et des activités de jeunesse.

L'IEPJS en tant qu'animateur reçoit au fil de sa formation des techniques qui sont des

procédés en matière de conduite et de dynamique de groupe. A cette compétence technique devrait s'ajouter sa propre originalité.

Le cadre d'IEPJS a une culture générale solide et une culture spécialisée, notamment en psychologie sociale. Il apprend à avoir un esprit ouvert tout en étant capable de s'opposer autant que de s'affirmer. Il est apte aux relations humaines de par son "background" d'enseignant. Il apprend durant sa formation à acquérir le goût du travail en équipe. Il est formé à la technique de la communication et des relations. Sensible au climat des groupes sociaux, il a des éléments d'analyse scientifique qui lui permettent d'avoir une bonne connaissance du milieu dans lequel il va exercer, ainsi que de "la clientèle" à laquelle il va s'adresser. Lors de sa formation, il est également exposé à des expériences pratiques.

Dans sa mission de contrôle, les sciences de l'éducation lui permettent de restituer l'enseignement dans un cadre pédagogique. Outre les autres compétences, il doit avoir des connaissances en droit administratif, en législation et en droit constitutionnel. Celles-ci lui permettront d'avoir des arguments sur le fonctionnement de l'Etat. S'agissant plus particulièrement du droit constitutionnel, les notions qu'il aura reçues lui permettront de juger de la constitutionnalité des actes. Quant au droit administratif, il le dotera de connaissances relatives au statut général du fonctionnaire, au statut particulier du corps, à l'organisation des grands services publics de l'Etat, aux règles administratives de base, aux missions des services publics, aux responsabilités des fonctionnaires, etc.

Grâce à ses connaissances en finances publiques, en gestion des fonds publics et en économie, l'IEPJS aura les éléments d'appréciation de la comptabilité, de gestion du Budget de l'Etat, et plus particulièrement des budgets du Ministère et de son propre service. Un volet important de cette tâche de gestion financière est la gestion des crédits et du matériel qu'il devra maîtriser.

Pour comprendre le comportement organisationnel, l'IEPJS devra connaître les sciences du comportement, sciences basées sur les acquis de la psychologie, de la sociologie et de l'anthropologie. Ces connaissances devraient lui permettre de comprendre pourquoi et comment les personnes agissent comme elles le font.

L'IEPJS devra avoir des compétences techniques solides en matière de management car étant chargé de réaliser le développement de l'EPS et des ASE, il doit être sensibilisé aux problèmes de gestion pour être efficace et éclairer ses décisions.

Sur le plan organisationnel, la formation méthodologique qu'il acquiert le guide sur:

- la planification de son travail, la répartition des tâches, des responsabilités et de l'autorité à l'intérieur des services;
- l'utilisation de l'information et de la communication;
- le processus à suivre en matière de décision.

Les ressources humaines sont ce qu'il y a de plus prolifique dans le domaine de la jeunesse et sports. Etant donné leur importance dans la fonction de l'IEPJS, il est nécessaire que ce dernier utilise ce potentiel humain de manière adéquate à travers des stratégies de planification, de gestion, de contrôle, d'organisation, de direction, de formation et de promotion efficaces. La motivation tient ici une place importante.

L'IEPJS est donc appelé à veiller au respect des textes et à gérer le personnel en vue de maximiser son rendement tout en assurant son développement. La résolution des conflits fait partie de ses responsabilités.

Pour ce qui concerne la gestion des équipements sportifs et activités socio-éducatives, il devra bien connaître la réglementation en vigueur et avoir un minimum de notions en matière de travaux publics.

Son expertise pédagogique dans les domaines des ASE et de l'EPS doivent être confirmées à travers ses connaissances professionnelles dans ces disciplines.

En matière de relations publiques, les connaissances acquises par l'IEPJS devront lui permettre de développer des compétences relationnelles et dans le domaine de l'information en direction du personnel et du grand Public.

Ses connaissances en communication lui permettront de transmettre une vision mobilisatrice qui suscite l'engagement des personnes concernées.

B. LE PROFIL MORAL

Il est très bien illustré dans l'article 1 de la Charte des sports au Sénégal qui stipule que la pratique du sport vise l'éducation, la formation et l'amélioration de la santé physique et morale des pratiquants. A ce titre, cette pratique doit être conduite par des personnes d'une moralité sans faille.

La place particulièrement importante du contrôle dans les domaines de l'EPS et des ASE exige aussi de celui qui en a la charge qu'il soit d'une moralité exceptionnelle. Il doit avoir la capacité de former les formateurs de ces pratiquants.

Il doit être humble, réaliste, patient, diplomate, rigoureux. Il doit être un bon leader, avoir un charisme qui captive ses collaborateurs, volontaire, responsable correct, courtois, intègre et loyal.

C. LE PROFIL COMPORTEMENTAL

Dans son service, l'IEPJS devra avoir une certaine "considération". Ce terme désigne l'aptitude à instaurer un climat de travail caractérisé par des relations avec les subordonnés fondées sur une confiance mutuelle, une communication à double sens, le respect des idées émises par les subalternes et les préoccupations de ces derniers. Il est donc bienveillant. Toutefois, ce comportement ne devrait pas être assimilé à une familiarité excessive. L'Inspecteur en adoptant ce style de comportement est attentif aux besoins de ses subordonnés. Il prend le temps de les écouter. Il est ouvert au changement, veille à leur bien-être et se montre amical avec eux. Il est d'un abord facile. Par contre, un certain manque de considération entre l'IEPJS et ses subordonnés introduit une distance psychologique plus

grande qui ne concourt pas à l'harmonie des vues.

L'IEPJS devra avoir "une capacité d'initiation", terme désignant sa propension à définir et à structurer son propre rôle et celui de ses subordonnés pour permettre au service d'atteindre ses objectifs. En adoptant ce style de direction des activités du groupe, l'Inspecteur met l'accent sur la planification, la communication de l'information, le calendrier, la répartition des tâches, les délais et la formulation des directives.

Il établit les normes précises en matière de performance et demande aux subordonnés de se conformer à une réglementation en vigueur. En réagissant ainsi, l'IEPJS se préoccupe tout aussi de la réalisation des tâches que des relations interpersonnelles en donnant des directives qu'il souhaite voir appliquer.

L'IEPJS doit pouvoir allier considération et capacité d'initiation pour que ses actions soient efficaces et son comportement doit varier selon les situations. Il doit conjuguer savoir-faire et savoir-être.

Il devra être vigilant pour ce qui est des réalisations en terme d'infrastructures dans les établissements.

Bref, on attend de l'Inspecteur qu'il sache exécuter les tâches qu'il ordonne mieux que ses subordonnés eux-mêmes. A en juger par son programme de formation, l'IEPJS devra assumer simultanément des fonctions de cadre, de comptable, d'ingénieur, de juriste, de professeur, de meneur d'hommes, d'inspecteur, de surveillant, de conseiller, d'ami et avant tout d'exemple.

SECTION II. LES MISSIONS DE L'INSPECTEUR

L'Inspecteur de l'Education Populaire, de la Jeunesse et des Sports est un fonctionnaire appartenant à l'un des 8 corps du cadre des fonctionnaires de la Jeunesse et des Sports au Sénégal.

Il est cadre de la hiérarchie A1 de la Fonction publique sénégalaise, ce qui équivaut à la hiérarchie A2 dans la plupart des autres pays africains francophones. N'est Inspecteur de l'Education Populaire, de la Jeunesse et des Sports (IEPJS) que celui qui est titulaire d'un Certificat d'Aptitude à l'Inspectorat de l'Education Populaire, de la Jeunesse et des Sports (CAIEPS). Quatre pays font exception, à savoir le Cameroun, le Gabon, la République Centrafricaine et le Tchad, où l'IEPJS est nommé par arrêté ministériel sans formation académique préalable. Néanmoins, les missions restent quasiment les mêmes dans les deux modes d'accès à la fonction. Ces missions sont de diverses natures (administratives, pédagogiques, etc). Il est cependant important de souligner que ces missions peuvent parfois varier au point d'avoir une connotation politique. Cependant, fondamentalement, les missions demeurent essentiellement et hautement éducatives et professionnelles. Elles s'exercent dans les établissements publics ou privés placés sous le contrôle de l'Etat et les services publics de la jeunesse et des sports.

La présentation qui suit s'appuie principalement sur la réglementation en vigueur au Cameroun, en République Centrafricaine et au Sénégal.

A. LES MISSIONS PEDAGOGIQUES ET EDUCATIVES DE L'IEPJS

L'IEPJS exerce dans sa circonscription des fonctions de contrôle pédagogique et technique dans les établissements d'éducation populaire, de la jeunesse et des sports, les établissements scolaires publics et privés ainsi que dans les centres permanents de formation pédagogique relevant du Ministère chargé de la Jeunesse et des Sports.

Il est spécialement chargé de l'inspection dans tous les domaines de l'éducation populaire, de la jeunesse et des sports dans les limites des textes réglementaires relatifs aux établissements et centres. A cet effet, il doit notamment entreprendre de fréquentes inspections du personnel enseignant et assurer son encadrement pédagogique afin de parfaire l'enseignement de l'EPS et de promouvoir les ASE sur toute l'étendue de sa circonscription.

Il organise les sessions d'examens relevant de la jeunesse et de l'éducation physique et sportive. En accord avec les présidents du jury de ces examens, il veille à leur déroulement normal. Le cas échéant, il peut assumer la présidence du jury.

La coordination de l'IEPJS est requise pour la promotion d'actions plus particulièrement dans trois domaines:

1. *Activités socio-éducatives*

- L'Inspecteur veille à ce que les espaces existent pour l'implantation des loisirs et programmes d'ASE.

- Il assure l'animation au niveau des différentes agglomérations.
- Il délivre les autorisations d'ouverture des colonies de vacances.
- Il assure la formation des cadres (recyclage, rencontres et journées de réflexion, définition des contenus de la formation du personnel des centres de vacances, des conseillers de séjour, des camps d'adolescents et des instructeurs de jeunesse).
- Il organise les concours et les manifestations de jeunesse dans sa circonscription.
- Il élabore des politiques de jeunesse.
- Il assure la promotion des relations avec les associations.
- Il initie et organise des actions d'encadrement et de formation des jeunes à des fins éducatives et de développement. A cet effet, il coordonne le projet d'insertion des jeunes.

2. *Enseignement de l'éducation physique et sportive*

De concert avec ses collaborateurs,

- l'IEPJS impulse un dynamisme certain à l'éducation physique et sportive à tous les niveaux de la pratique dans le monde éducatif primaire, secondaire, supérieur et dans les écoles de formation;
- il programme les activités arrêtées conséquemment;

- il assure la formation continue du personnel enseignant d'éducation physique et sportive;
- il organise des stages de recyclage, des journées pédagogiques et de réflexions;
- il précise les intentions éducatives dans le domaine de l'éducation physique et sportive;
- il oeuvre pour dynamiser les sports scolaires et universitaires dans sa circonscription et établit les calendriers des jeux;
- il élabore en collaboration étroite avec les chefs d'établissement les emplois du temps en matière d'EPS;
- il développe des programmes de sports en direction des jeunes scolaires.

L'Inspecteur devra comprendre et traduire dans les faits, la politique nationale en matière de jeunesse et des sports et soumettre à la plus haute autorité les aspirations et les besoins du milieu dans lequel il exerce.

3. Coordination du sport fédératif et corporatif

A cet titre, il assure la formation des encadreurs dans les différentes disciplines.

B. LES MISSIONS ADMINISTRATIVES

L'Inspecteur travaille dans les services qui constituent le support institutionnel de la politique au Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS).

Au titre de ses missions administratives:

- il peut assurer les fonctions de Directeur de centres d'éducation populaire.
 - Il administre le personnel enseignant d'EPS et les activités de jeunesse et des sports.
- A cet effet, il apprécie l'ensemble des opérations de l'action pédagogique de ce personnel et attribue des notes.
- Il propose les avancements et les mutations, organise la formation continue du personnel, notifie les départs en congés, assiste aux commissions paritaires, propose les distinctions honorifiques. Ses rapports sont transmis au Ministère de tutelle.
 - Il assure l'administration et la gestion du personnel.
 - Il assure le respect des textes législatifs et réglementaires en matière de politique de jeunesse et des sports.
 - Il étudie les dossiers d'avant projet.
 - Il rédige des rapports de synthèse sur les équipements sportifs.
 - Il met à jour le fichier de l'équipement sportif et socio-éducatif.
 - Il organise, classe, et tient le tableau de bord du personnel.
 - Il gère des crédits.

L'Inspecteur a aussi une mission de régulation. Partenaire des autres intervenants dans l'éducation, il participe à la moralisation de la fonction enseignante et au respect de la déontologie. Il identifie les différentes tendances qui se dessinent et vont à l'encontre de la mission première de l'EPS et des ASE pour pouvoir apporter des solutions.

SECTION III. TACHES ET ROLES DE L'INSPECTEUR

Elles sont multiples et s'illustrent par l'acronyme C.4.-D.O.M.P.I.R.

Le sigle C.4. correspond aux quatre tâches suivantes:

- la coordination,
- la communication,
- le contrôle,
- le commandement.

Le sigle D.O.M.P.I.R équivaut à :

- la prise de décision,
- l'organisation,
- la motivation,
- la planification,
- l'innovation,
- la représentation.

A. LES TACHES DE L'INSPECTEUR

1. *La communication*

L'Inspecteur communique de trois manières.

a. La communication verbale

C'est vers elle que convergent tous les réseaux de communication que constituent le personnel, ses supérieurs hiérarchiques et les personnes étrangères au service. L'Inspecteur passe habituellement un temps beaucoup plus considérable en compagnie de son personnel qu'avec ses supérieurs hiérarchiques.

La communication verbale est encore appelée communication interpersonnelle. Elle est l'âme du service car quand les agents sont engagées dans une communication interpersonnelle efficace, cela augmente leur sentiment de bien-être et leur efficacité.

La communication interpersonnelle crée un cadre de discussion directe entre l'Inspecteur et son personnel. Cette communication peut se révéler être un médium riche en informations, particulièrement utiles pour l'exécution des tâches complexes et la résolution de certains problèmes socio-émotionnels. Ces problèmes interpellent l'Inspecteur car dans le domaine pédagogique, l'un des facteurs qui rompt la confiance des enseignants est la quasi-absence perpétuelle de communication entre l'IEPJS et eux. Cette communication peut intervenir, notamment lors des journées pédagogiques.

b. La communication non verbale

Elle est importante parce qu'elle permet à l'Inspecteur d'appréhender beaucoup de non-dits et d'ajuster son comportement, de comprendre et de se faire comprendre. Ce mode de communication peut avoir une grande influence sur les décisions à prendre ou à faire prendre.

c. La communication écrite

La communication administrative est une communication écrite par excellence. Elle est importante car l'écrit a l'avantage de garder et de garantir la permanence. Elle a une valeur probante que les autres formes de communication n'ont pas. La communication écrite chez l'Inspecteur peut prendre diverses formes: lettres, procès-verbaux, comptes rendus, circulaires, discours, etc. Elle varie de la transmission des rapports au véhicule des informations provenant de la hiérarchie ou du Ministère. Elles peuvent aussi être des instructions aux personnels ou des lettres pour éclairer la hiérarchie sur certains points d'ombre et des rapports d'activités.

La communication de l'IEPJS avec ses supérieurs est de nature formelle et comporte la préparation et la transmission de documents écrits et de rapports.

La communication écrite s'illustre à travers l'étude des dossiers et des textes, la conception et l'élaboration des projets, la planification des activités.

Dans le domaine de l'encadrement des services, la plupart des actes sont écrits. Ainsi la gestion du personnel, les rapports d'inspection, la notation font partie de la même catégorie d'exercice. Le plan et la conduite des activités sont illustrés avant leur mise en oeuvre par des écrits. La gestion financière à partir des dossiers comptables est matérialisée par la communication écrite.

2. La coordination

Il est important que dans une administration quelqu'un prenne en main les destinées en termes de poursuite d'objectifs et d'organisation des tâches à exécuter. Ainsi l'Inspecteur est une personne qui s'impose au fil du temps et exerce une influence importante dans le service. Cette influence n'est pas seulement fondée sur son statut mais aussi sur le fait qu'il manifeste une aptitude inégalée à diriger les agents vers la réalisation des objectifs. Il doit assurer la répartition des tâches et des rôles. Il contrôle et vise tous les actes qui sont susceptibles d'avoir un impact sur le fonctionnement du service.

Il est responsable de la légalité et de la régularité des actes budgétaires.

Chargé de la gestion du personnel au niveau de la circonscription, c'est lui qui signe ou fait signer certains actes dans le domaine de la gestion. Il est organisateur de la logistique en matière de personnel. En tant que chef de service, il reçoit et traite les dossiers et lettres en provenance du Ministère.

Il coordonne non seulement le déroulement des activités dans le service mais aussi

celui des manifestations sportives éventuelles dans sa circonscription administrative.

Dans cette tâche de coordination, l'Inspecteur devra s'appuyer sur des agents à qui il pourrait déléguer certains pouvoirs avec obligation de résultat. Dans ce contexte, il doit préciser les devoirs et les obligations, évaluer, proposer des récompenses ou des sanctions s'il le faut.

3. Le commandement

Le commandement est l'une des tâches de l'IEPJS. Le pouvoir qu'il exerce est un pouvoir qui découle de ses compétences. C'est aussi une autorité légale et statutaire. La tâche de commandement a pour but d'influencer le comportement des agents dans le sens de la poursuite des objectifs du service et de leur manière d'être. L'autorité de l'Inspecteur n'est pas liée à sa personne mais plutôt à sa position sociale. De sa situation de Chef émane le pouvoir d'influence qui lui donne la possibilité de récompenser ou de sanctionner selon que les comportements des agents sont conformes ou non aux règlements. L'Inspecteur doit utiliser son pouvoir pour la survie et la réalisation des objectifs communs, corrélativement avec l'épanouissement des agents.

Le contrôle est un moyen d'exercer le commandement. Il permet à l'Inspecteur d'évaluer le comportement des agents par rapport à la norme, de détecter les défaillances, qui selon leur degré, peuvent révéler des besoins de formation.

En tant que Chef, l'Inspecteur doit promouvoir la participation dans la prise de décision. Il ne doit pas confondre autorité et autoritarisme. La compréhension et la tolérance sont des attitudes à promouvoir dans l'exercice de cette autorité. Dès que s'engage le processus de restructuration de ses services, le pouvoir de régulation et le contrôle des conduites deviennent une nécessité. L'Inspecteur qui détient le pouvoir de commandement doit utiliser le consensus et la négociation pour favoriser l'adhésion des agents et éviter l'arbitraire. Sans perdre de vue sa responsabilité dans les services, il doit créer les conditions de la participation et des motivations nouvelles à travers la concertation et la communication.

4. Le contrôle et l'évaluation

a. Le contrôle administratif

Le contrôle est une fonction administrative continue visant à la fois à améliorer l'administration et la gestion du personnel. En tant que Chef de service, l'IEPJS en est le responsable et gère le personnel de façon permanente. Il émet des avis fondés et motivés sur ce personnel.

Le contrôle de l'Inspecteur découle dans la plupart des cas d'un constat de situation "anormale", de non adhésion à un programme, de la nécessité de savoir si l'objectif des programmes est atteint ou non. Ce contrôle peut aussi résulter de la nécessité d'apprécier un programme de formation. Parfois, ce contrôle débouche sur le constat d'écarts par rapport aux normes souhaitées.

Le contrôle de l'IEPJS vise plusieurs objectifs qui figurent généralement dans la lettre de mission organisant ses fonctions.

Cette tâche nécessite la maîtrise des instruments de mesures appropriées et l'utilisation des critères rationnels. Elle est importante à plus d'un titre car la note attribuée permet aussi d'avoir une vue sur l'évolution de la carrière de l'enseignant.

b. Le contrôle pédagogique

Le contrôle pédagogique est un acte personnalisé qui se situe dans un contexte pédagogique. Ces tâches concourent au bon fonctionnement de l'institution et se font selon des normes précises.

i. Le cadre d'exercice du contrôle pédagogique

Ce cadre est constitué par les établissements publics et privés relevant de l'Etat ou placés sous son contrôle.

ii. Le système référentiel

Ce système a pour origine les instructions officielles, les politiques, les programmes, les règles statutaires qui régissent les différents corps d'enseignements ou les méthodes pédagogiques. Il organise le travail des enseignants, des conseillers et des inspecteurs.

Le contrôle vise au travers de la personne le fonctionnement de l'institution. Vu sous cet angle, il ne devrait pas être déshumanisant. Les principes fixés par l'institution devront être respectés tant par l'IEPJS que par le personnel car c'est à ce niveau qu'intervient la supervision. Elle est une action de conseil qui privilégie essentiellement la personne de l'enseignant. C'est un outil de formation au service du personnel. Si le contrôle garde un caractère conseil, il a pour rôle de garantir aux élèves et à l'institution, la qualité de l'enseignement.

Le contrôle pédagogique s'exerce donc dans un cadre plus rigide que la supervision, mais il a pour but de vérifier que l'enseignement prodigué, les résultats obtenus et la manière de servir sont conformes aux normes qui doivent le guider.

iii. Les étapes du processus de contrôle

Les éclaircissements donnés ci-dessus relatifs à la notion de contrôle dans les fonctions de l'IEPJS permettent de ramener le processus de contrôle aux cinq phases suivantes telles que proposées par BERGERON (1986) dans son ouvrage intitulé : "La gestion dynamique".

ETAPE I : Identifier les critères de performance

ETAPE II : Fixer les normes et le rendement

ETAPE III: Comparer les écarts

ETAPE IV : Evaluer les écarts



ETAPE V : Appliquer les mesures nécessaires pour corriger les situations défavorables.

iv. Procédure du contrôle

Le déroulement d'un contrôle pédagogique ou inspection doit suivre une procédure bien précise qui consiste en un cheminement administratif et une évaluation de l'activité pédagogique. Il ne peut être l'objet d'une improvisation.

Le cheminement administratif du processus de contrôle consiste à:

- faire un planning d'inspections,
- prévoir une secrétaire,
- prévoir des moyens pour l'inspection,
- prévenir le chef d'établissement avant l'inspection,
- identifier le personnel à inspecter,
- s'entretenir avec l'enseignant,
- rédiger un rapport,
- transmettre le rapport à l'enseignant afin qu'il en prenne connaissance,
- transmettre le rapport accompagné d'une note à la hiérarchie du Ministère pour exploitation.

c. Evaluation

S'agissant du personnel, l'évaluation est le processus qui permet d'apprécier ses performances ainsi que ses qualités professionnelles et humaines au travail. Elle permet à l'inspecteur de se faire une opinion ou un avis sur la manière dont le personnel exécute les directives. Cette évaluation est connue sous le vocable 'appréciation' ou plus fréquemment 'notation' dans l'administration publique. Elle s'illustre par une note chiffrée sur vingt.

Tout agent est en droit de connaître l'appréciation de sa performance et son rendement faite par ses supérieurs. Cette appréciation permet à l'agent de connaître l'image qu'il projette et de s'ajuster en conséquence éventuellement. Elle le "valorise". L'évaluation de l'enseignant constitue donc une composante importante de sa carrière administrative.

En ce qui concerne les programmes et plans d'activités, l'évaluation vise à apprécier si ces programmes (EPS, ASE) et plans sont mis en oeuvre conformément à la réglementation par le personnel et si leur exécution permettra d'atteindre effectivement les objectifs fixés. Elle est à la fois un outil et une méthode susceptible de permettre à l'IEPJS de constater l'efficacité du personnel, d'identifier les problèmes et de proposer des solutions.

5. La prise de décision

C'est un outil de commandement qui varie selon les modèles d'autorité utilisés par l'IEPJS. Le mode de prise de décision de l'Inspecteur varie selon la nature du problème et des décisions à prendre. Il peut utiliser le modèle rationnel en faisant des choix sciemment établis qui respectent les normes institutionnelles. Il arrive souvent qu'il utilise le modèle politique qui reflète le désir de satisfaire ses intérêts personnels et qui l'amènent à utiliser des arguments pour faire pencher la décision à venir en faveur de quelqu'un.

La qualité de la prise de décision de l'Inspecteur est fonction de la définition de ses objectifs et de la manière dont il gère l'information.

Toute décision administrative fait l'objet d'une certaine préparation qui se traduit par une succession de diverses étapes, allant de la perception du problème au choix de l'action qui constitue la meilleure solution possible.

Prendre des décisions est une chose et obtenir leur mise en oeuvre est une autre. Pour prendre des décisions, l'Inspecteur juge de l'opportunité du style de prise de décision. Il doit éviter d'être figé. Son style doit être flexible et adaptable aux situations car le degré d'adhésion du personnel en dépend. Le style peut être autoritaire à certains moments et participatif à d'autres. Dans la mesure où certaines situations nécessitent une décision unilatérale et d'autres une consultation. Le flux de décisions de l'Inspecteur est dense. Il varie des sanctions aux mutations, aux instructions, etc.

6. L'organisation

L'IEPJS est un stratège dans son service. Il définit les moyens humains, temporels, spatiaux et financiers à mobiliser pour atteindre les objectifs fixés. L'organisation ici passe par la structuration de toutes les richesses possibles et disponibles en fonction de ce qui doit être réalisé. Elle requiert une intégration des agents et collaborateurs ainsi qu'une coordination des actions des uns et des autres pour assurer la cohésion du groupe et atteindre les résultats escomptés.

Dans ce contexte, l'Inspecteur devra:

- regrouper les activités à développer,
- cibler le personnel adéquat,
- attribuer des responsabilités et déterminer les liaisons hiérarchiques et l'autorité entre ceux qui prennent part à ces activités.

La répartition des tâches relève de son autorité. Parmi celles-ci figurent le travail normal de bureau, la supervision et le contrôle du personnel dans le service et sur le terrain, les diverses manifestations sportives et les rencontres, etc.

7. La motivation

Comme indiqué ci-dessus, l'un des aspects importants du rôle de l'IEPJS est de constituer une équipe et de la faire travailler ensemble. Ce travail de groupe, stimuleur et motivant, accroît la productivité des agents et de toute l'équipe.

Il est indispensable que l'IEPJS sache développer ses capacités managériales tout en suscitant chez le personnel des attitudes et des comportements de travail en équipe. Compte tenu de l'impossibilité pour l'Inspecteur de motiver financièrement les agents, il sera nécessaire qu'il s'emploie à imaginer et mettre en place des actions qui soient susceptibles de les encourager à améliorer leurs prestations. Dans ce contexte, il pourra mettre l'accent sur des facteurs tels le statut social de l'agent, la sécurité de leur emploi, le respect et l'estime des utilisateurs de leurs services. Certains comportements de l'IEPJS peuvent

contribuer à accroître la contribution des agents, même en l'absence d'incitations financières (qualité de l'encadrement, définition claire des objectifs, responsabilisation des agents, disponibilité physique de l'Inspecteur, écoute des agents, mots et lettres d'encouragement, etc).

8. La planification

a. Généralités

L'IEPJS a pour devoir principal d'orienter les activités du personnel qui travaille dans la circonscription. Sur la base des grandes orientations nationales en matière de jeunesse et de sports, il fixe des objectifs spécifiques à atteindre dans sa circonscription.

Dans ce cadre:

- il suit l'évolution professionnelle des agents en termes de carrière;
- il planifie leur formation continue;
- il échelonne dans le temps le contrôle administratif et pédagogique;
- il identifie les paramètres essentiels susceptibles d'entraîner les mouvements des agents (postes à pourvoir dans tel ou tel établissement, etc).

La réussite de ces tâches nécessite une bonne connaissance du potentiel du service (forces et faiblesses du personnel), de l'environnement interne et externe, des diverses contraintes et des opportunités.

b. Les procédures de la planification

Une planification peut être stratégique ou opérationnelle.

i. La planification stratégique

Pour plus d'efficacité, la planification prend en compte les éléments suivants:

- la mission du service,
- l'analyse du problème,
- la prévision des alternatives pouvant satisfaire la résolution du problème,
- le calcul des objectifs (ceci a trait aux solutions retenues, mesurables, observables et contrôlables),
- l'élaboration du plan d'action.

ii. La planification opérationnelle

Elle commence par une analyse des objectifs à fixer et des actions susceptibles de les atteindre. Elle se poursuit par:

- l'élaboration du plan et de la liste détaillée des activités essentielles à mener;
- la détermination des séquences de réalisation de chacune de ces activités;
- l'identification des activités susceptibles d'être entreprises simultanément;
- l'identification (par leurs noms) de toutes les personnes responsables de chacune des activités avec précision, et des liaisons hiérarchiques;

- l'évaluation du temps nécessaire (mois, trimestre, année) pour accomplir les opérations;
- l'illustration par un diagramme du plan et des activités. Ce diagramme est un outil de travail très important car il facilite le contrôle des activités et l'initiation d'actions correctives en temps opportun;
- la définition des moyens, dernière étape de la planification opérationnelle.

La planification permet donc à l'IEPJS de travailler de façon efficace en réduisant autant que possible le gaspillage des ressources humaines, matérielles et temporelles.

9. L'innovation

Dans sa tâche d'innovation, l'IEPJS doit concevoir des formules d'organisation, élaborer des intentions de dotation de moyens en vue de rendre possible ses programmes d'actions. Il devra proposer une nouvelle façon d'animer son service. En tant que leader moderne, il devra être réceptif aux nouvelles idées et pouvoir appliquer les nouvelles techniques et approches. Dans le domaine de la GRH par exemple, l'introduction de nouvelles techniques de direction des hommes n'est pas à exclure. Les idées nouvelles devront être jugées sur leur mérite. En créant un climat positif pour de nouvelles idées dans le service, l'IEPJS libère psychologiquement le personnel et favorise les initiatives individuelles et même collectives.

10. La représentation

L'Inspecteur est l'interlocuteur direct du Gouverneur, du Préfet et des autres autorités locales. Il représente le Ministre de la Jeunesse et des Sports dans les circonscriptions administratives déconcentrées ou décentralisées. Il est le représentant du Ministère auprès des associations sportives et culturelles.

B. LES ROLES DE L'INSPECTEUR

On peut distinguer trois grandes catégories de rôles telles que décrites par MINTZBERG (1984):

- les rôles relatifs aux relations interpersonnelles;
- les rôles relatifs à l'information;
- les rôles de décision.

1. Les rôles relatifs aux relations interpersonnelles

Les rôles interpersonnels concernent les relations avec les autres et découlent directement de l'autorité formelle de l'Inspecteur.

a. Le rôle de symbole

Le rôle de symbole consiste à accomplir des tâches de représentation et de cérémonie au sein du département.

b. Le rôle d'agent de liaison

Ce rôle concerne la mise en place de sources d'informations à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du service. Il inclut les relations avec les autorités de la circonscription et le ministère de tutelle. En remplissant ce rôle l'Inspecteur recueille auprès d'autrui des informations qui peuvent avoir des effets positifs sur la bonne marche du service. De ce fait, le rôle de liaison aide l'IEPJS à mettre en place son système d'information. Sa position intermédiaire entre le personnel et la hiérarchie facilite la communication et la résolution des problèmes entre les deux pôles. Le rôle de liaison a été créé pour éviter les lenteurs et les pertes de temps dans les processus d'organisation et de planification du Ministère. A titre d'exemple, si des questions mineures doivent être réglées par le ministère, la Direction du personnel serait vite débordée, ce qui augmenterait le temps de réaction. La proximité de l'IEPJS vient donc régler ce problème.

Ce rôle se ramène à traiter et à canaliser l'information qui circule entre l'administration centrale et le personnel extérieur.

c. Le rôle de leader

L'IEPJS est responsable de la motivation, des mutations, de la formation et de toutes les activités qui impliquent les agents. Il joue ce rôle dans le but d'amener le personnel à atteindre les objectifs du service. Aussi résoud-il le problème de l'organisation du personnel, de la répartition des tâches, de la division du travail à tous les niveaux.

Il assure la fonction de chef ou de meneur du groupe. C'est un *leader institutionnel*. Ce rôle que joue l'Inspecteur est moins lié à la singularité de la personne qu'à la pertinence de sa fonction de coordination et de stimulation. Il peut parfois être l'objet d'un changement selon le style qu'il adopte. L'Inspecteur use parfois de son pouvoir de décision, contexte dans lequel il joue le rôle de catalyseur visant à favoriser les prises de décisions collectives.

En tant qu'animateur, il joue un rôle primordial et spécifique, rôle qu'il exerce dans un milieu bien défini, à savoir celui de l'éducation scolaire et permanente. L'animation est en même temps une *action originale qui ne peut se dissocier du leadership* et qui en matière d'encadrement des enseignants ne devrait occulter les aspects formation et organisation du personnel. L'IEPJS est le genre d'animateur qui introduit un nouveau type de relation, une nouvelle manière d'être pour le personnel. Il favorise les relations hors hiérarchie, suscite et stimule les échanges, les multiplie et contribue au besoin à les organiser et à les structurer. Il assure une cohésion organique et non formelle. Il catalyse, stimule et joue le rôle de médiateur, ce qui lui permet d'assurer la gestion des conflits au sein de son personnel. En répartissant les possibilités de contact au sein du personnel, il organise le réseau de communication et favorise les interactions.

2. Les rôles relatifs à l'information

En assumant ses rôles au plan des relations interpersonnelles, l'Inspecteur met en place un réseau de contacts qui lui permettent de recevoir et de transmettre de grandes quantités d'informations. Bon observateur, il gère l'information et est en contact permanent avec son personnel qu'il peut recevoir à tout moment. Lorsqu'il obtient les informations, il les exploite en jouant 3 rôles qui sont:

a. Le rôle d'observateur

Observateur avisé, l'Inspecteur cherche et reçoit l'information. A ce titre, il ressemble à un radar qui balaie l'environnement en quête d'informations susceptibles d'affecter le fonctionnement de son service. Il devra être toujours en contact avec ses agents et être disponible pour les recevoir à tout moment. Les informations qu'il reçoit peuvent être verbales ou écrites. Ce rôle d'observateur bien assumé, devrait faire de l'Inspecteur la personne la mieux renseignée du service.

b. Le rôle de diffuseur

L'Inspecteur est celui qui transmet l'information dans tout le service et qui la porte à la connaissance des agents. Cette information peut avoir un caractère confidentiel, auquel cas il ne la communique pas. Informer les agents extérieurs à son service est souvent chose difficile car il n'en a pas toujours les moyens logistiques. Le processus de transmission de l'information prend du temps. Mais c'est un besoin qui doit être satisfait pour assurer le bon fonctionnement du service.

c. Le rôle de porte parole

L'Inspecteur se charge des déclarations officielles adressées aux personnes étrangères au service par le moyen des discours, des rapports, d'intervention à la télévision ou d'autres médias.

3. Les rôles de décision

L'information au sein du service a pour objet d'aider l'Inspecteur à prendre des décisions. Sa responsabilité l'engage à plusieurs titres.

a. Le rôle d'entrepreneur

Il consiste à rechercher l'amélioration du fonctionnement du service en prenant toute initiative conforme aux textes en vigueur. Ce rôle intègre celui de décideur. En tant que tel, il est sûrement plus important que plusieurs autres rôles car il engage l'administration et en particulier son service.

En tant qu'entrepreneur, il a la responsabilité de diriger et de coordonner les tâches des subordonnés afin que soient atteints les objectifs du service. Certains aspects du rôle de l'Inspecteur concernent la gestion du personnel comme les demandes de mutation, la

formation, etc. D'autres aspects consistent à motiver les subordonnés et à s'assurer dans la mesure des possibilités que les besoins cadrent avec ceux des agents dans l'exercice de leurs fonctions. L'Inspecteur est également chargé de la supervision des enseignants, des travaux du service, de l'examen et de la résolution de divers problèmes.

b. Le rôle de régulateur

Il arrive que l'Inspecteur ait à résoudre des conflits entre ses subordonnés. Pour ce qui est des enseignants, il peut arriver qu'ils soient en conflit avec les Chefs d'établissements. Dans le cas d'espèce, l'Inspecteur est appelé à contribuer efficacement à la résolution du conflit dans l'intérêt des parties concernées et de l'administration.

c. Le rôle de répartisseur de ressources

L'Inspecteur en tant que gestionnaire, a la responsabilité d'assurer la répartition des ressources conformément aux règles en vigueur. Ces ressources peuvent être des ressources humaines (personnel), d'ordre budgétaire ou matérielle (matériel d'équipements). Il pourrait dans certaines limites avoir la latitude de leur affectation.

d. Le rôle de négociateur

L'Inspecteur peut être appelé à entreprendre ou participer à des négociations au nom de l'Etat, notamment de son Ministère de tutelle.

CHAPITRE II

**L'INSPECTEUR DE L'EDUCATION POPULAIRE, DE LA
JEUNESSE ET DES SPORTS FACE A LA PROBLEMATIQUE DE LA
GESTION DU PERSONNEL**

Le problème de la gestion du personnel dans la fonction de l'IEPJS résulte d'un certain nombre de facteurs.

En effet, tout agent responsable du fonctionnement d'un service est appelé à prendre en charge le personnel, le contrôler, à apprécier son travail. Toutes ces actions se résument en la GRH.

L'inefficacité des actions de l'IEPJS découle en partie d'un certain nombre d'insuffisances au plan des compétences (académiques et autres) nécessaires pour assumer les responsabilités qui lui sont assignées. La gestion des hommes (coordination, supervision, contrôle, évaluation, etc) ne peut pas être intuitive, mais devrait reposer sur des méthodes et techniques prouvées, généralement acquises lors d'une formation académique appropriée.

Il ressort de ce qui précède que la gestion des ressources humaines de l'IEPJS puisse être évaluée au regard d'une grille managériale (ie. sur la base des termes de référence managériaux).

SECTION I. LA PLANIFICATION DANS L'UTILISATION DES RESSOURCES HUMAINES

La planification dans l'utilisation des ressources humaines requiert la connaissance des agents, de leurs forces, de leurs faiblesses, de leurs compétences distinctes, des menaces et des opportunités; d'où le besoin de faire des analyses des ressources humaines. Ces analyses sont nécessaires pour pourvoir les postes-clés, attribuer les tâches, répartir les responsabilités et l'autorité et savoir si les agents déployés sur le terrain ont la compétence en terme de capacité et de motivation. L'expérience a montré que dans la pratique le travail des inspecteurs s'est limité à contrôler et évaluer sans tenir compte du facteur humain. Cette approche limitative du rôle et de la fonction de l'Inspecteur s'est traduite par de sérieuses insuffisances au niveau de la planification et des résultats atteints.

Les méthodes de travail étaient basées sur la routine. La prévision n'a pas toujours été considérée comme un instrument important d'organisation du travail et de gestion.

Ainsi constate -t-on par exemple, un manque cruel d'enseignants dans certains établissements et une pléthore dans d'autres ou encore la présence de plusieurs enseignants ayant la même spécialité dans le même établissement et un manque total de ces spécialités ailleurs. Une bonne évaluation des besoins humains dans la circonscription et une parfaite connaissance du personnel en place (nombre, spécialités, niveau de formation, ancienneté, plans de carrière, perspectives de mutation, de retraite, etc) devraient permettre à l'IEPJS d'assurer une distribution optimale des agents dans les divers établissements et la promotion des ASE. A titre d'illustration, la mutation au moment opportun d'un enseignant, en lui permettant d'éviter la sclérose et les frustrations, peut être bénéfique pour l'agent et contribuer à améliorer sa productivité et par conséquent celui du service tout entier.

Toutes ces insuffisances résultent du défaut de planification dans l'utilisation des ressources humaines disponibles par l'Inspecteur et peuvent être éliminées.

SECTION II. L'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Sans planification de l'utilisation des ressources humaines, il n'y a pas d'organisation rationnelle des ressources humaines possible. L'organisation des ressources humaines est le lien entre les intentions traduites dans la prévision des objectifs, du plan d'action et de la réalisation. Elle implique l'intégration des agents au système d'action mis en place pour atteindre les objectifs fixés. Il est peu probable que sans planification de l'utilisation des ressources humaines, l'IEPJS puisse atteindre les objectifs prévus par sa mission.

L'absence de planification et donc d'organisation rationnelle des ressources humaines a freiné la mise en place d'un système d'encadrement et de supervision efficace des agents. Il est difficile de définir un ratio optimum inspecteur/nombre d'agents, moins encore un, qui soit immuable dans le temps et dans l'espace, à cause de la multiplicité des facteurs à prendre en compte et des différences institutionnelles et environnementales. L'organisation méthodique du travail sur la base d'un plan est nécessaire.

SECTION III. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'IEPJS n'a pas toujours su instaurer des conditions et méthodes de travail acceptables qui permettent au personnel de se sentir en sécurité et de s'investir dans son travail au mieux de ses capacités.

Les procédures de direction utilisées n'ont pas toujours été adéquates.

A. LA PRISE DE DECISION

Le mode de prise de décision de l'Inspecteur est assez souvent rigide. Ainsi, il arrive qu'il prenne plusieurs décisions, dont certaines ne prennent pas suffisamment en compte les objectifs et les moyens disponibles dans le service.

B. L'EXERCICE DE L'AUTORITE

Comme dans toute organisation, la performance des agents reflète dans une certaine mesure le style de direction. Un style autoritaire peut être le plus approprié à une situation donnée et ne pas l'être dans une autre. La tendance à un mode de gestion de type autoritaire que l'on a constaté chez certains IEPJS ne serait pas de nature à susciter l'adhésion des agents et leur participation volontaire à la réalisation des objectifs fixés. Ce style autoritaire

devrait aussi prendre en compte le facteur humain à travers une appréciation attentionnée des initiatives et une écoute attentive des souhaits des agents.

L'IEPJS a souvent pensé qu'une discipline sévère et une obéissance stricte à l'autorité conditionnaient la qualité du travail. Il arrive parfois que le climat qui prévaut au cours des séances d'inspection se détériore au point de créer un malaise sérieux entre l'Inspecteur et l'agent. La gestion efficace et non violente de ces situations conflictuelles relève de l'Inspecteur.

C. LA COMMUNICATION

La défaillance constatée dans la collaboration entre l'IEPJS et les agents a pour origine le manque de communication. Cette communication a souvent été à sens unique et s'est limitée à la transmission des instructions aux agents. Si l'Inspecteur n'a pas su conserver son pouvoir, la raison est qu'il n'a pas toujours su maîtriser l'information et la partager avec les agents. La gestion de l'information a été quasi inexistante à travers le manque de suivi des actes administratifs des agents.

Il n'est pas rare, qu'en tout et pour tout dossiers des agents et planning, l'on retrouve dans un bureau poussiéreux (ie. l'Inspection de la jeunesse et des sports de toute la circonscription), quelques noms épars écrits en caractères à peine lisibles sur les restes d'un vieux tableau tenant lieu de tableau de bord. La demande de confirmation de l'existence de ces agents aux lieux indiqués adressée à l'Inspecteur peut prendre plusieurs jours, semaines, voire des mois.

Il arrive même parfois que les notes d'inspection préparées par l'IEPJS à la suite d'une inspection et qui devraient être transmises par celui-ci à l'autorité supérieure n'arrivent pas à destination. Parfois, les souches de ces notes ne sont même pas disponibles au service d'inspection émetteur.

Le manque d'une documentation administrative suffisante et fiable sur les agents et les carences organisationnelles en matière de classement et d'archivage dans le service de l'Inspecteur complique la gestion du personnel et la communication au sein et à l'extérieur du service.

D. LE LEADERSHIP

L'Inspecteur peut ne pas toujours savoir imprimer la dynamique de vision nécessaire dans l'exercice de ses fonctions. Arguant un manque de moyens, les contrôles, inspections, recyclages des agents sont rarement effectués. Les rencontres d'évaluation et de pédagogie jadis organisées au terme de l'année scolaire ont été quasiment suspendues. Ainsi, les fonctions de leadership, de meneur, d'anticipateur, d'initiateur qui sont les siennes ne sont plus assumées. Son impact mobilisateur sur les agents et sa capacité de promotion des ASE et de l'EPS ont considérablement diminué, pour ne pas dire disparu.

E. LA MOTIVATION DANS LE TRAVAIL

Cette tâche de motivation des agents qui revenait à l'Inspecteur n'a pas pu être accomplie faute de compétence car si nous partons du principe selon lequel il existe une corrélation marquée entre le type d'autorité auquel un agent est soumis d'une part et le niveau de motivation et de satisfaction d'autre part, nous en déduisons qu'il peut difficilement avoir motivation dans un contexte sous influence autoritaire. Les attitudes de l'Inspecteur ont probablement constitué un facteur causal important dans le constat de médiocrité du rendement des agents, surtout du personnel enseignant.

Il arrive assez fréquemment que lors d'une séance d'inspection, l'IEPJS observe l'enseignant dispenser sa formation pendant à peine une heure au terme de laquelle il lui fait des observations essentiellement critiques et lui attribue une note. Et ce, sans donner l'occasion à l'agent de faire part de ses difficultés et de ses propositions de solutions. Contrairement à leur devoir de formation, certains inspecteurs n'offrent aucun conseil aux enseignants susceptibles d'améliorer la qualité de leur travail. De tels comportements ne sont pas de nature motivante et ne sont pas susceptibles de contribuer à l'amélioration du rendement de l'agent.

Le manque de supervision effective et efficace de l'IEPJS augmente le sentiment d'abandon, favorise l'absentéisme ou l'émergence d'agents ou d'enseignants "fantômes" et conduit parfois à un abandon pur et simple des postes.

F. LE DEVELOPPEMENT DU PERSONNEL

L'un des moyens les plus évidents par lesquels une administration peut traduire son intérêt à l'expertise permanente, à la croissance et au développement de ses agents est le degré d'assistance délibérée qu'elle procure aux efforts de développement du personnel.

Or que constate-t-on?

Le manque de compétences corrélé au manque de moyens ont fait que la formation continue n'a plus la place qu'elle aurait dû avoir dans un système qui nécessite une prise en charge et des recyclages fréquents. L'absence de formation continue (journées pédagogiques, séminaires, stages de recyclage, etc) est aberrante car elle est contraire à une bonne administration. Par ailleurs, elle entrave la revalorisation des agents, notamment des enseignants et réduit considérablement leur efficacité.

G. LA GESTION DES CONFLITS

Compte tenu de ses fonctions, l'IEPJS est amené à connaître diverses situations conflictuelles: conflits entre les agents de son service, entre ceux-ci et lui-même, entre son

service et les autres services de l'administration, entre son service et le public, entre le personnel enseignant et les chefs d'établissements. Un aspect particulier de ce dernier a trait au respect des dispositions légales prévoyant qu'une partie des frais de scolarité soit mise à la disposition de l'EPS pour financer l'achat de matériel didactique et l'entretien des infrastructures. Ce conflit a rarement été réglé de manière satisfaisante. La contribution de l'IEPJS à la résolution de tous ces cas, en particulier au conflit relatif au reversement des fonds pour l'EPS est indispensable pour assurer un fonctionnement harmonieux de l'Inspection de la jeunesse et des sports et la promotion des ASE et de l'EPS.

SECTION IV. LE CONTROLE ET L'EVALUATION

L'inefficacité du contrôle de l'IEPJS peut être attribuée à plusieurs facteurs parmi lesquels figurent le manque de moyens et l'apparente incompétence de la plupart des inspecteurs. Le contrôle sert à vérifier si le travail est fait selon les normes établies et la réglementation, si les objectifs sont atteints. Il permet d'apprécier les changements éventuels à apporter (aux plans des objectifs ou des moyens), de prendre les dispositions nécessaires pour éviter la sclérose des agents et la routine.

La supervision permet de jauger la qualité des agents et de juger si oui ou non ils ont l'expertise nécessaire. Cette fonction a été généralement exécutée avec peu d'efficacité par l'IEPJS.

Si l'Inspecteur de la jeunesse et des sports veut organiser un véritable système de gestion des ressources humaines, action qui est souhaitable, il devra suivre une formation appropriée en management et plus spécifiquement en management des ressources humaines. Grâce à cette formation, il pourra intervenir efficacement dans les divers domaines relevant de ses attributions. Il pourra être amené en particulier à reconsidérer ses modes et méthodes de travail à travers une délégation d'autorité, des prises de décision participative, une meilleure organisation de son service et de la motivation de ses agents, etc. Cette révision des méthodes doit dépasser le cadre des intentions au bénéfice de l'application concrète. Elle doit inclure la révision de ses propres attitudes envers le personnel enseignant et l'amélioration de la qualité de la communication au sein du service.

TITRE II

APPROCHE MANAGERIALE DES RESSOURCES

HUMAINES DANS LES FONCTIONS DE L'IEPJS

Ce titre se propose de répondre aux questions suivantes:

- Qu'est ce que le management ? Pourquoi étudier le management (Chapitre I)?
- Qu'est ce que la gestion des ressources humaines (Chapitre II)?
- Qu'apporte le management des ressources humaines dans les fonctions de l'Inspecteur de l'éducation populaire, de la jeunesse et des sports (Chapitre III)?

CHAPITRE I

INTRODUCTION AU MANAGEMENT

De nombreux auteurs tels que TAYLOR (1911), KLEIN (1971) et DRUCKER (1973) ont tenté de définir le management. Les définitions données étaient parfois assez différentes les unes des autres. Ceci a semé la confusion dans les esprits. Plus tard, il est apparu que l'on pouvait le définir par l'acronyme de GULLICK, à savoir: P.O.S.D.C.R.B. (Planning, Organization, Staffing, Direction, Control, Reporting and Budgeting).

Pour comprendre la cause de la confusion que provoque dans l'esprit de ceux qui veulent en savoir plus sur le management, il est nécessaire de faire un bref historique et générique du terme "management". Les auteurs qui ont étudié l'évolution historique du management reconnaissent que dans les civilisations anciennes, on retrouve des tâches des exploits managériaux qui ne sont certainement pas répétés. Les pyramides érigées en Egypte il y a quatre millénaires, l'empire romain d'il y a 2000 ans, les vastes empires africains d'il y a 50 générations exhibaient une pratique prodigieuse du management que l'on peut étudier avec profit encore de nos jours. Nos ancêtres où qu'ils vivaient, faisaient preuve d'une connaissance poussée des notions et de la pratique de la division du travail, de la spécialisation, de la gestion du temps, de la planification et de la gestion des ressources humaines et matérielles, notions encore au centre des études et de la pratique du management moderne.

Bien que le management existe comme phénomène depuis des millénaires, il est généralement connu que l'Amérique du nord constitue le continent où ce phénomène, tel que nous l'étudions aujourd'hui a pris le plus d'avance. Les Etats Unis et le Canada sont les pays où les sciences du management ont le plus systématiquement évolué autant sur le plan théorique que pratique. Différentes approches du management sont identifiées, à travers trois écoles et cinq conceptions.

SECTION I. EVOLUTION DU CONCEPT DE MANAGEMENT

A. L'ECOLE DE LA GESTION SCIENTIFIQUE (1890-1930)

Selon cette école, le management est un ensemble de principes dits universels devant être appliqués partout et de la même manière quelque soit le cadre environnemental. A titre d'exemple de principes, on peut citer l'étendue du contrôle et l'unité de commandement. Entrent dans la même catégorie, des approches universalistes d'auteurs bien connus comme TAYLOR (1911) et FAYOL (1916).

B. L'ECOLE DES RELATIONS HUMAINES (1930-70)

Cette période est axée sur les relations humaines et les conditions de travail adoptées.

Rompant avec les approches précédentes, certains auteurs comme MAYO et LEWIN

(1947) ont tenté d'ériger une voie d'approche du management tendant à privilégier la recherche par les sciences sociales, les sciences du comportement, la psycho-sociologie. Durant cette période, on a assisté à la reconnaissance graduelle des administrateurs et des consultants capables d'utiliser les principes, les techniques et les méthodes de gestion modernes. La motivation est appréhendée et découverte à partir des études sur les structures, les objectifs et les comportements formels et informels des organisations et des humains y évoluant. L'homme, bien que limité par des contraintes psychologiques et sociales, est motivable et capable de s'organiser pour travailler efficacement. Ces contraintes varient dans l'espace et dans le temps. Le management dans cette conception consiste en une série d'outils permettant au manager de cerner les motivations de son personnel pour mieux le mobiliser et lui permettre d'adhérer à la réalisation des objectifs de l'organisation. Des mesures sociales sont recommandées afin de donner un sens social au travail et développer des sentiments positifs chez les agents. On tend à l'enrichissement des tâches et on étudie en particulier l'influence des styles de leadership sur le comportement humain.

L'avantage de cette approche réside dans sa recherche de rigueur et de réussite. Son principal handicap est le défaut de traduction des conclusions scientifiques en conseils pratiques et opérationnels aux managers en action.

C. L'ECOLE MODERNE (1970 A NOS JOURS)

Celle-ci recherche les techniques qui prônent l'efficacité optimale dans les décisions, en supposant que l'homme est capable d'agir par le biais d'outils "rationnels" tels que la mathématique et l'ordinateur.

On assiste depuis cette période à une grande production d'ouvrages et d'articles sur le management et les différentes fonctions de l'organisation. La pensée managériale a connu un essor prodigieux grâce aux apports des recherches multi-disciplinaires, économie, comptabilité, mathématiques, psychologie et sciences politiques.

L'avantage de cette approche résulte de sa rigueur scientifique. Elle prône une approche "rationnelle" devant guider le manager à travers une série d'étapes logiques tels que "l'arbre de la décision" ou le "chemin critique", tel le mathématicien qui pose une équation avant de la résoudre. Mais tous les problèmes sont-ils réductibles à une pareille démarche?

L'inconvénient de cette approche réside justement dans l'incommensurable complexité de la réalité administrative, où tout est supposé être quantifié dans sa tendance universaliste, laquelle a déjà été remise en cause.

Une autre branche de l'école moderne place le management dans le double contexte de la spécificité de l'organisation et de la composante politico-économique de l'environnement externe de ladite organisation. Elle a l'avantage d'éclairer amplement le manager sur les considérations et les facteurs qui contraignent leurs actions. Un autre avantage est qu'elle est pratiquement la seule qui replace le management dans son véritable cadre socio-économique, les autres auteurs l'ayant dépouillé de son caractère contextuel.

L'inconvénient de cette approche est qu'elle n'est pas suffisamment opérationnelle et qu'elle devrait être complétée, pour la bonne raison que les auteurs qui ont largement travaillé sur le management sont issus des pays du nord. De ce fait, ils ignorent presque entièrement tout des réalités des pays en voie de développement. D'où l'échec souvent essuyé lors de la transplantation de ces approches occidentales qui ne sont pas universellement applicables.

Ces différentes approches amènent à donner quelques définitions du management.

SECTION II. DEFINITIONS ET IMPORTANCE DU MANAGEMENT

A. DEFINITIONS

Pour TAYLOR (1911) et FAYOL (1916), tenants de l'école classique, le management est "l'art de faire travailler les autres. Il s'agit de l'art de diriger, de former, de motiver, de rémunérer, d'organiser, etc ... une entreprise". C'est un art, car il n'est point besoin d'être universitaire pour faire du management, comme le sont certains artistes. On naît manager.

Selon KLEIN (1971), le management est "l'ensemble des disciplines, méthodes, techniques qui englobent les tâches de direction, gestion, d'administration et d'organisation des entreprises". Il s'agit des activités qui ont une relation directe ou indirecte avec la fonction de diriger une entreprise. Le problème ne se retrouve que dans des entreprises privées laissant de côté les organisations publiques. Ici l'on voit bien la connotation qui implique une distinction entre le management et l'administration.

A la conception classique du management citée ci-dessus, les auteurs modernes tels que DRUCKER (1980) ont ajouté une autre dimension. Ils ont considéré le terme "management comme étant une organisation du changement, orientée vers la création des richesses à travers la satisfaction plus perfectionnée des besoins de l'homme".

Dans le même ordre d'idée, pour LA FLAMME (1980), le management est une démarche rationnelle vers laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont coordonnées vers la réalisation des buts poursuivis. Cette démarche se traduit par un processus qui consiste à planifier, organiser et contrôler des activités de façon à tirer un rendement optimal conformément à une philosophie axée sur la satisfaction des différents publics impliqués.

On retrouve dans ces définitions des éléments importants du management, par exemple, l'idée du changement. Il s'agit ici d'une préoccupation de base de toute organisation ou entreprise qui consiste à opérer des changements pour créer des richesses en vue de la satisfaction des besoins de l'homme dans l'organisation et dans la société. On retrouve ici une fonction de base de tout manager négligée par certains auteurs, celle de l'innovation.

Pour PEDRAGLIO, le concept de management vient du verbe anglais "to manage" qui signifie s'arranger pour, ou faire en sorte que. Pour PEDRAGLIO, le management veut

tout simplement dire "l'art d'entreprendre." C'est donc un art de prise en main, d'être efficace. Considérée comme telle, cette définition permettrait de parler non pas d'un management, mais des managements puisqu'ils s'adaptent à la personnalité des chefs, à la diversité des contextes et des conditions et aux environnements où l'action du manager est entreprise. On pourrait alors parler à la fois d'un ensemble quasi universel de règles et des principes d'action conduisant à une plus grande efficacité.

Dans l'optique de ce dernier point de vue, on parlerait alors d'un "modèle auquel toute action devrait tendre à se conformer à travers des conditions de travail locales".

CRENER et MONTEIL (1981) définissent le management comme: "une façon de diriger et d'ériger rationnellement une organisation, d'organiser des activités, de fixer des objectifs, de bâtir des stratégies".

B. IMPORTANCE DU MANAGEMENT

Le caractère universel et scientifique de la notion de management permet de conclure que le management est fondé sur un certain nombre de principes, fonctions et outils ou techniques de base utiles dans l'organisation d'une activité complexe de production de biens ou de services.

En conséquence, le management équipe pour assurer une meilleure gestion de toute structure, qu'elle soit publique ou privée. Dans une certaine mesure, manager peut être considéré comme synonyme d'améliorer. Comme indiqué ci-dessus, les efforts entrepris pour améliorer une gestion sont aussi variés qu'il y a des managers. Malgré cette multiplicité de conceptions et de styles de management, il existe un consensus entre théoriciens et praticiens qui est que le management vise et peut accroître le rendement de l'organisation (entreprise ou administration). En effet, il s'agit d'une recherche d'efficacité, de rationalité, d'augmentation de la productivité, d'une remise en cause perpétuelle de l'existant.

S'agissant du parallèle entre management et gestion, il existe une différence qui tient surtout à la connotation et au degré de généralité des deux termes. Quand on utilise le terme "gestion", on pense à une administration inflexible dont le but principal est d'appliquer des lois et des règles administratives généralement contraignantes. Le terme "management" donne plutôt l'image d'une adaptation constante et dynamique aux changements de l'environnement interne et externe, de flexibilité de structures, de travail d'équipe, de participation de tout le monde au sein de l'organisation. Il existe une orientation vers la résolution constante des problèmes et une adaptation des outils et des techniques aux nouvelles situations.

On peut donc dire que "la gestion" est délimitée par les fonctions de direction de FAYOL (ie., planification, organisation, contrôle, direction commune, budgétisation) alors que "le management" couvre non seulement les fonctions décrites par FAYOL mais aussi les rôles et les techniques liées à ces fonctions.

SECTION III. LES FONCTIONS ESSENTIELLES DU MANAGEMENT

Si l'on se réfère à LA FLAMME (1980), le management est une démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont coordonnées en vue d'atteindre des buts précis. Cette démarche se traduit par un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de façon à en tirer un rendement optimal, conformément à une philosophie axée sur la satisfaction de différents publics.

Le rôle du gestionnaire (manager) consiste donc à définir un programme d'actions (planification), à déterminer la manière de procéder pour le réaliser (organisation), à veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux directives (contrôler).

Le management peut donc se comprendre comme un ensemble de techniques organisées autour de quatre fonctions:

- la planification,
- l'organisation,
- la direction,
- le contrôle.

Ces fonctions sont interdépendantes. On peut planifier l'organisation, la direction et le contrôle. Mais on peut également organiser la planification, la direction et le contrôle.

A. LA FONCTION DE PLANIFICATION

La planification est importante car elle nécessite de la part de l'administrateur, la prévision des actions. Celui-ci devra faire de la prospective en essayant de s'adapter à l'environnement dans lequel il exerce ses activités et s'organiser en conséquence pour atteindre les objectifs fixés.

1. Définition de la planification

BERGERON (1986) définit la planification comme étant "un processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser". Cette définition suppose que l'administrateur fixe des objectifs précis pour son entreprise afin d'en favoriser la croissance. Il anticipe sur les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs. Un lien essentiel est donc établi entre le présent et le futur.

2. L'importance de la planification

Il n'est peut être pas exagéré de dire que de toutes les fonctions de gestion, la planification est la plus critique car c'est à partir des décisions prises à cette étape que s'articuleront les activités des autres fonctions que sont l'organisation, la direction, le

contrôle et l'évaluation.

Cette phase de la gestion oblige le manager à élaborer des objectifs précis dont la réalisation devra être continuellement vérifiée, et cela dans le but de mesurer l'efficacité des actions entreprises pour les atteindre. En négligeant cette étape, le manager risque de créer des difficultés, des retards, des confusions, voire des conflits entre les acteurs, réduisant ainsi l'efficacité de la structure.

La planification permet:

- de définir des objectifs clairs,
- de préciser des sous-objectifs,
- d'identifier les zones de performance,
- de définir des postes de responsabilité,
- d'identifier le personnel requis,
- de définir des critères d'évaluation (spécifiques pour chaque sous-objectif),
- de fixer des points de contrôle (mode, termes, nature).

3. Les modes de planification

La planification peut être à la fois stratégique, structurelle ou fonctionnelle.

a. La planification stratégique

Comme son nom l'indique, elle a pour objet de déterminer les grandes orientations, de dégager les objectifs généraux et d'établir les politiques majeures de l'organisation. Elle définit en somme la "stratégie" propre à l'organisation pour demeurer compétitive.

Dans le cadre de la planification stratégique, le manager doit pouvoir:

- poser la problématique,
- élaborer la mission propre à son organisation,
- analyser les forces et les faiblesses, les contraintes, les menaces et les opportunités de l'organisation,
- distinguer les moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs,
- s'assurer de la cohérence de l'ensemble du plan d'actions (activités, organisation, coordination).

b. La planification structurelle

Celle-ci concerne la structure même de l'organisation, dans son fonctionnement. En s'appuyant sur la planification stratégique, la planification structurelle tente d'identifier les ressources disponibles et la meilleure façon de réaliser les grandes orientations retenues.

c. La planification opérationnelle

La prévision des opérations nécessaires pour atteindre les objectifs préalablement fixés constitue l'essentiel de ce type de planification. Mode plus élaboré, il touche directement aux faits et gestes journaliers des membres de l'organisation.

4. Le processus de planification

Les différentes étapes de la planification en général peuvent être ainsi résumées:

- Etape I: Evaluation de la situation
- Etape II: Identification des objectifs
- Etape III: Elaboration des stratégies
- Etape IV: Sélection de la meilleure option
- Etape V: Définition des tâches
- Etape VI: Identification du cheminement
- Etape VII: Mise en oeuvre.

5. La mise en oeuvre

Elle nécessite:

- la définition claire des objectifs,
- la précision des sous-objectifs,
- la prévision des zones de performances,
- la définition des postes de responsabilités,
- l'identification du personnel,
- la définition des critères d'évaluation (spécifiques pour chaque sous-objectifs et généraux pour l'ensemble).

B. LA FONCTION D'ORGANISATION

L'organisation est le lien entre les intentions traduites en prévision, objectifs, plans d'actions et la réalisation. C'est la définition des moyens à mobiliser pour atteindre les objectifs en fonction d'un agencement rationnel. La fonction d'organisation est la structuration de toutes les ressources disponibles en fonction de ce qui doit être réalisé.

L'organisation implique l'accomplissement des tâches, une intégration des énergies des membres de l'organisation, un équilibre des forces afin qu'elles agissent dans le même sens:

Il faut donc pour cela:

- grouper les activités à développer,
- attribuer les tâches,
- attribuer les responsabilités et préciser les liens d'autorité,
- distribuer les ressources.

Ce système demande:

- la spécialisation du travail,

- l'unité de commandement,
- l'explicitation de l'autorité de chaque agent,
- la délimitation de leur responsabilité,
- la délimitation de l'étendue de la supervision.

C. LA FONCTION DE DIRECTION

On l'appelle encore fonction de coordination.

Elle consiste en:

- l'orientation des hommes,
- la synchronisation (lien chronologique entre les activités),
- la motivation des individus,
- la décision de l'opportunité des actions,
- l'évaluation des agents.

De cette fonction, il faut garder l'idée de pilotage d'un ensemble d'hommes devant concourir à la réalisation des objectifs.

D. LA FONCTION DE CONTROLE ET D'EVALUATION

1. Définition

Le contrôle se définit de trois manières. Il peut être étroit, moins étroit ou large.

- Dans son acception étroite, contrôler c'est commander ou diriger.
- Un sens moins étroit attribue au contrôle la prérogative de veiller à ce que le subordonné exécute les tâches qu'on lui assigne. Ici, le contrôleur vérifie l'état d'avancement de l'exécution des plans afin d'en corriger le tir le cas échéant. Cette définition a l'avantage d'être précise, sur l'objectif de la supervision mais ne traduit pas l'aspect intégrationniste de la supervision qui est une activité managériale et humaine.
- Une définition large assigne à cette fonction la prérogative de motivation, d'encouragement, de formation des agents pour qu'ils exécutent les tâches qui leur sont confiées en les intégrant d'avantage dans l'organisation. Cette définition est plus complète et intégrationniste car elle garde les différents aspects des deux premières dimensions du contrôle. Il est indéniable que la supervision fait partie de la fonction managériale de contrôle, c'est-à-dire que toute action du manager visant à assurer que les opérations en cours sont conformes aux prévisions.

En résumé, contrôler c'est donc veiller à ce que les résultats soient conformes aux plans préalablement établis.

Cela suppose donc :

- des objectifs connus à l'avance,
- des critères d'évaluation bien précis,
- des normes d'appréciation existantes.

C'est donc une vérification, un système d'informations sur ce qui se fait et qui permet de réajuster les prévisions par une nouvelle action dont on doit prévoir l'impact. Il faut donc nécessairement avoir une vue positive et dynamique.

Par cette conception du contrôle, le dirigeant obtient les données qui lui permettent de réévaluer les actions entreprises et de prévoir des actions correctives.

Si l'approche managériale est la plus adaptée à cette démarche, elle permet de connaître le processus par lequel certains résultats désirés peuvent être réalisés avec les ressources humaines disponibles.

Le contrôle n'est donc pas une simple vérification ou constatation de résultats, c'est un outil de gestion indispensable qui permet :

- de connaître son organisation sous tous ses aspects,
- de fournir les données nécessaires à la détermination des objectifs et à la formulation des décisions,
- d'identifier les responsables d'un dysfonctionnement quelconque,
- de permettre de s'assurer que les enseignants et les encadreurs sont utilisés effectivement pour la réalisation des objectifs.

Le système de contrôle doit être présent à tous les niveaux. Sans nécessairement être complexe, il doit être adapté aux besoins et à la spécificité de ses missions.

2. Les modes de contrôle

Il existe en fait deux types de contrôle.

Le contrôle opérationnel est orienté vers l'analyse des tâches ou d'opérations particulières, facilement mesurables, selon des règles et des normes définies à l'avance.

Le contrôle de gestion, quant à lui, a trait à l'analyse d'une organisation dans son ensemble.

Le contrôle peut être effectif à condition :

- d'établir des critères précis pour déterminer les variables à contrôler,
- de rendre l'information disponible pour mesurer le degré de correspondance ou de déviation éventuelle entre prévision et résultat,
- d'interpréter correctement les écarts éventuels et d'entreprendre des actions correctives.

3. Les étapes du processus de contrôle

Le pré-contrôle. C'est la phase durant laquelle le manager mobilise et organise les ressources humaines, matérielles et financières en fonction des objectifs fixés.

Le contrôle en cours d'exécution. Pendant cette phase, le manager suit les opérations en cours pour s'assurer que les objectifs sont correctement poursuivis. Le principal moyen en cours d'exécution est l'observation ou la supervision. Par le biais de l'observation *personnelle sur le terrain*, le contrôleur se rendra compte de l'accomplissement du travail du personnel conformément aux objectifs et aux moyens prévus dans les politiques et procédures en vigueur.

Le contrôle ex-post. Il se fait par vérification des résultats obtenus. Ceci exige du superviseur la conception et l'application des systèmes pour générer l'information nécessaire à la décision relative au maintien ou à la modification d'un programme.

La supervision, composante du contrôle, implique l'élaboration et l'application par le superviseur d'une série de mesures pour améliorer la productivité des agents.

Ces mesures ont trait:

- à la direction du travail (spécification des finalités, objectifs, moyens, etc),
- à la qualité du travail (transparence des normes de productivité),
- au volume de la production attendue de l'agent, si celui-ci est quantifiable.

Le contrôle par la supervision est fondé sur le feed-back du travail accompli. C'est le travail lui-même qui fournit l'information faisant l'objet de la supervision. Le contrôle par la supervision définit le point focal dans le processus du travail où le contrôle doit s'exercer.

L'institutionnalisation du contrôle par la supervision est la condition sine qua non de son efficacité.

En ce qui concerne la supervision des ressources humaines, elle est liée à l'évaluation, car c'est à partir de la supervision que l'on peut évaluer. Il s'agit de suivre le progrès de l'individu par rapport aux objectifs de l'organisation. Les objectifs individuels et organisationnels font partie du processus de supervision.

En outre, la supervision sert à motiver les agents et à promouvoir un climat de travail positif.

4. L'évaluation

Elle consiste à mesurer les résultats d'une activité en vue d'accroître l'efficacité. C'est un processus plus complet d'une action ou d'un programme. Elle est réalisée à des moments précis et sert à porter des jugements en profondeur sur l'action et à la ré-orienter éventuellement. C'est une activité à la fois interne et externe.

CHAPITRE II

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)

SECTION I. DEFINITIONS

La GRH est une théorie de la gestion des hommes qui considère les agents comme membres à part entière de l'organisation, et comme réservoir de ressources inexploitées. Ces ressources comprennent non seulement les connaissances techniques et l'énergie physique, mais également la capacité de création et l'aptitude à se comporter de manière responsable et autonome.

C'est un modèle de gestion des hommes qui invite le dirigeant à partager l'information avec les subordonnés, à les encourager et à assurer leur participation aux prises de décision dans leurs services.

C'est une fonction intégrale de direction dans toute organisation. La tâche des dirigeants consiste à améliorer et à coordonner les efforts volontaires accomplis par le personnel en vue de réaliser les objectifs fixés par ladite organisation. Au sens large, la GRH constitue l'élément essentiel de l'efficacité des fonctions de direction.

La philosophie de la GRH a quatre dimensions qui sont:

- la nature des relations qui lient l'agent au chef,
- le niveau de participation de l'agent à la prise de décision,
- l'importance reconnue respectivement à l'agent et au superviseur hiérarchique,
- l'importance reconnue respectivement à l'effort individuel et collectif.

SECTION II. L'IMPORTANCE DE LA GRH

La GRH améliore le moral et la satisfaction de l'individu à travers une mobilisation par la motivation interne et externe. Elle permet aussi d'améliorer l'ensemble du processus de prise de décision et l'efficacité du contrôle au sein de l'organisation. Le supérieur ici encourage la participation de l'individu à la prise de décision et lui donne la latitude de modifier sa tâche et de contrôler son comportement en vue d'un rendement élevé et pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés ensemble.

En tant que moyen de gestion, la GRH permet d'obtenir les résultats par l'intermédiaire des hommes et avec eux. Il faut avoir une association des efforts des cadres hiérarchiques et des agents qui travaillent en collaboration afin de stimuler et de perfectionner le personnel dans la poursuite des objectifs de l'organisation.

Le gestionnaire des ressources humaines aujourd'hui est confronté à la dynamique d'un monde de gestion en pleine mutation. Il doit être assez perspicace et attentif aux tendances significatives qui affectent le développement du travail du personnel.

Ainsi, une gestion efficace libère l'énergie humaine stimule le perfectionnement

individuel et encourage l'esprit d'équipe dans la réalisation des buts de l'organisation. Le recrutement, la sélection, la mutation, la formation, la discipline et la mobilité sont des éléments qui, à un niveau varié, jouent un rôle important dans la motivation.

SECTION III. LES OBJECTIFS DES RESSOURCES HUMAINES

Pour être performante, une organisation doit s'assurer qu'elle déploie des agents dont le profil (en terme de capacités et de motivations) est compatible avec la culture de celle-ci. Le bon fonctionnement de l'organisation résulte du climat de travail en son sein et de la motivation du personnel pour atteindre les objectifs fixés. Il convient donc d'allier valeurs sociales et utilitaristes pour atteindre un rendement maximum.

SECTION IV. LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA GRH

La GRH prend en compte la gestion prévisionnelle des ressources humaines et la gestion intégrée de ces ressources.

A. LA GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

Elle consiste en un certain nombre d'analyses qui permettent d'avoir toutes les informations sur les agents et l'environnement externe et interne.

1. Analyses spécifiques des menaces et opportunités des ressources humaines

Ces analyses permettent d'avoir des informations sur les motifs d'insatisfaction et les besoins des agents qui peuvent nuire au bon développement des activités et au bon déroulement du travail. Elles permettent aussi de s'assurer de la cohérence entre les actions à entreprendre et l'environnement.

Exemple: le respect de la loi et de l'éthique de l'organisation. Il ne suffit pas d'avoir des compétences adéquates pour que le travail soit fait. Le niveau de motivation est un élément fondamental dans la production d'un agent. L'existence d'un système de motivation interne permet au dirigeant de favoriser le rayonnement de l'organisation.

2. Analyses des contraintes et des forces des ressources humaines

Ces analyses ont pour but de cerner les forces des agents (tel qu'un haut niveau de qualification). Elle permettent ainsi d'avoir une meilleure compréhension du potentiel de l'organisation pour favoriser la dynamique de groupe. Les contraintes peuvent représenter soit un faible niveau de compétences ou des compétences distinctes. Elles permettent d'améliorer le mode de prise de décision, le mode de partage des responsabilités.

3. Analyses d'impact des ressources humaines

Elles permettent d'avoir une idée sur les effectifs, les compétences, les comportements, ainsi que d'identifier les postes-clés, les employés-clés et la composition des compétences requises.

En dressant les profils psychologiques et en inventoriant les comportements attendus et les aspects qualitatifs, on peut arriver à décrire les postes-clés. Il convient de souligner que l'importance des postes-clés peut guider dans les choix des actions dans une perspective stratégique d'utilisation des ressources humaines. Elles permettent aussi d'utiliser une politique de formation de promotion interne et de sécurité de l'emploi.

Pour conclure, les analyses d'impact des ressources humaines permettent d'augmenter la mobilité des agents entre les différents services pour éviter la sclérose. Elles permettent d'évaluer la demande en ressources humaines, c'est-à-dire les effectifs, les compétences, les comportements requis avant la mise en oeuvre de l'organisation des ressources humaines.

B. LA GESTION INTEGREE DES RESSOURCES HUMAINES

Elle s'inscrit dans une démarche globale. C'est une approche qui vise à gérer les ressources humaines en symbiose avec les autres décisions administratives.

CHAPITRE III

L'APPLICATION DE L'APPROCHE MANAGERIALE DES RESSOURCES

HUMAINES AUX FONCTIONS DE L'INSPECTEUR DE L'EDUCATION

POPULAIRE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

L'importance critique des ressources humaines pour le succès organisationnel apparaît de plus en plus manifeste dans le contexte professionnel de l'IEPJS. Pour l'Inspecteur, intégrer l'enjeu "Ressources Humaines" dans le processus de prestation de son service revient à contribuer effectivement à renforcer les avantages concurrentiels. L'homme étant une ressource, il est nécessaire de la gérer.

En exerçant son action de manager dans le champ social de son service, l'Inspecteur trouvera en l'approche managériale des ressources humaines (RH) des opportunités et des potentialités à mettre au service du fonctionnement de son administration. La complexité du management social corrélée à celle du fonctionnement du service trouveront leur antidote dans les modes de gestion qu'il adoptera.

Contrairement à la pensée généralement admise, les solutions aux problèmes d'organisation (modes et méthodes) ne sont pas innées. La GRH ne peut donc être une action intuitive. Elle n'est pas le résultat automatique des interactions humaines, ni une dynamique spontanée qui porterait les hommes en tant qu'êtres sociaux à s'unir à se regrouper et à s'organiser. Elle constitue des solutions spécifiques et rationnelles apportées par des personnes relativement autonomes disposant de ressources et de capacités particulières pour créer, initier et atteindre des résultats avec efficacité.

Quelles formes la GRH peut-elle prendre dans les fonctions de l'IEPJS?

C'est la question centrale à laquelle une tentative de réponse sera apportée dans ce chapitre.

La solution proposée n'est certainement pas la seule possible. C'est une solution contingente. En tant que mode d'articulation et d'intégration de certains comportements, l'approche suggérée s'articule autour d'une planification, d'une organisation, d'une direction, d'un contrôle des ressources humaines (RH), bref, d'une organisation managériale de l'action sociale dans les fonctions de l'IEPJS.

SECTION I. LA PLANIFICATION DE L'UTILISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Tout dirigeant est tenu d'orienter les activités des hommes de son unité, que celle-ci soit une entreprise privée ou un service de l'administration centrale (par exemple, le service dans lequel officie l'IEPJS).

De toutes les fonctions de gestion des ressources humaines, la planification est certainement la plus importante car c'est à partir d'elle et des décisions prises à cette étape que s'articuleront les activités des autres fonctions que sont l'organisation, la direction, le contrôle et l'évaluation. Cette phase d'élaboration des stratégies exigera donc de l'Inspecteur, la définition d'objectifs précis dont le degré de réussite sera continuellement vérifié et cela dans le but de mesurer l'efficacité des actions entreprises. En négligeant cette étape, l'IEPJS

risque de compromettre le déroulement des actions et créer des conflits avec ses collaborateurs. L'efficacité qu'il recherche en sera affectée.

Toutefois, la recherche sur la planification de l'utilisation des ressources humaines (PURH) est aux plans théorique et empirique à l'état embryonnaire. Bien qu'il y ait eu quelques progrès au plan théorique, l'application de la notion de PURH dans l'administration des pays en voie de développement, notamment ceux d'Afrique est au mieux limitée. Par ailleurs, la documentation empirique ne suit pas la documentation théorique. En effet, les inspecteurs ne relatent pas suffisamment leurs expériences pour justifier la nécessité d'une planification de l'utilisation des ressources humaines.

Ce retard s'explique en partie par le fait que la ressource humaine n'est pas considérée comme un investissement susceptible d'être entretenu et dont l'utilisation devra être programmée pour obtenir un rendement maximum. En fait, elle est considérée comme étant disponible en qualité et en quantité suffisante dans le temps et dans l'espace. Il ne fait aucun doute que cette hypothèse n'est pas réalisée dans le service dirigé par l'IEPJS, tout comme dans les autres services de l'administration centrale. Ceci explique et justifie la nécessité de planifier et d'utiliser les ressources humaines de manière optimale.

La PURH est un processus complexe qui doit être conçu sur une longue échéance. Elle est donc continue et ne se limite pas à un exercice ponctuel sur une courte durée. Les décisions ayant trait à la PURH doivent être prises en symbiose avec les autres décisions du service.

La mise en place d'un système de PURH part de la conception de ce système à travers:

- la fixation des objectifs,
- la détermination des moyens pour les atteindre.

A. LES OBJECTIFS DE LA PURH

Le but ultime de la PURH est d'assurer une meilleure adéquation de ces ressources aux objectifs et missions de l'organisation. Les objectifs de la PURH guident les actions à entreprendre en matière de ressources humaines et permettent de motiver le personnel.

Fixer des objectifs reviendra pour l'Inspecteur à déterminer le déploiement optimal des ressources humaines disponibles qu'il est susceptible de mobiliser pour réaliser les missions qui lui sont assignées.

A titre d'illustration, supposons qu'un Inspecteur soit chargé d'une circonscription comprenant 10 établissements scolaires dans lequel il existe un besoin de fournir 10 enseignants. Supposons qu'il dispose de 7 enseignants pour effectuer ce travail. La réalisation de l'objectif d'encadrement des 10 établissements nécessitera de sa part une planification qui peut concerner autant le programme au sein de chaque établissement qu'entre les établissements. Entre autres, les questions suivantes peuvent être posées:

- Faudrait-il priver certains établissements de l'EPS?
- Faudrait-il réduire les heures consacrées à l'EPS dans les établissements?
- Faudrait-il regrouper l'EPS dans les premiers mois de l'année scolaire dans certains établissements afin de libérer quelques enseignants pour dispenser cette formation dans les autres établissements durant les mois suivants? Quel en serait le coût supplémentaire et quelles dispositions doivent être prises pour l'assumer?
- Quelles sont les dispositions à prendre pour obtenir un personnel complet pour les rentrées scolaires prochaines?
- Parmi les 7 enseignants en place, y en a-t-il qui souhaitent être mutés ou qui iront à la retraite? Par qui seront-ils remplacés?

L'objectif de la PURH dans cette circonscription visera à trouver des réponses écrites à ces genres de questions.

Au vu du nombre de questions que ce petit cas suscite et compte tenu de la multiplicité des missions confiées à l'IEPJS, il va sans dire que sans une approche systématique formelle au problème de ressources humaines, l'efficacité des prestations de son service sera plutôt faible.

B. LA PREVISION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion prévisionnelle des ressources humaines nécessite trois grands groupes de connaissances:

- une connaissance des objectifs à moyen et à long terme du service (quantitativement, qualitativement, évolution des méthodes de travail);
- une connaissance des fonctions (définition des activités, des tâches, des postes, des opérations, etc);
- une connaissance des textes et des orientations de l'administration sur les plans économique et financier, social, politique, technologique, légal et réglementaire, etc.

La prévision implique l'analyse des données disponibles en matière de ressources humaines, à travers des analyses spécifiques de ces ressources tant aux plans interne qu'externe au service. L'environnement interne des ressources humaines comprend principalement l'organisation du travail et les employés. Une gestion optimale de ces ressources requiert des analyses spécifiques de ressources humaines qui sont constituées de trois types d'analyses:

- . Les analyses des contraintes et des forces des ressources humaines,
- . Les analyses spécifiques des menaces et des opportunités des RH,
- . Les analyses d'impact des ressources humaines.

1. Les analyses des contraintes et des forces des ressources humaines

Pour connaître son potentiel en ressources humaines, il est nécessaire pour l'IEPJS de bien connaître les compétences, les aptitudes, les faiblesses et les contraintes de son

personnel. Nanti de ces informations, il pourra planifier ces ressources, par exemple en faisant un meilleur déploiement du personnel dans les différents services et postes. De même, il pourra assurer un meilleur équilibre en sachant comment et où situer les contraintes pour favoriser la dynamique de groupe.

Ces analyses permettent à l'Inspecteur d'évaluer le potentiel humain du service en vue de répartir les tâches prévues dans le service. Ceci lui permet à ce stade d'entrevoir le mode de prise de décision, de partage de responsabilités à adopter et de cerner des problèmes comme le manque de compétence.

2. Les analyses spécifiques des menaces et des opportunités des RH

L'analyse des menaces permet d'avoir des informations sur les malaises des agents et leurs besoins qui pourraient nuire au bon déroulement des activités. Ceci permet de concilier le social avec les résultats. Le recensement des revendications peut permettre à l'IEPJS d'hierarchiser les problèmes en utilisant deux critères, à savoir:

- la convergence des revendications avec la tendance du service,
- l'intensité de la pression pour chacune de ces revendications, ce qui permet d'établir des priorités. Une fois celles-ci établies, l'IEPJS pourra donc entreprendre des analyses permettant de trouver des solutions pour satisfaire les revendications sociales.

Ces analyses ont pour but de s'assurer de la cohérence entre les actions à mener et l'environnement externe, en l'occurrence le MJS car elles incluent les textes et les orientations de l'administration.

3. Les analyses d'impact des ressources humaines

Ces analyses doivent guider les choix des actions de l'IEPJS dans une perspective stratégique car elles permettent:

- d'appréhender les effectifs,
- d'identifier les postes-clés, ainsi que les employés-clés, tant en qualité qu'en quantité,
- de dresser les profils psychologiques et d'inventorier les comportements attendus,
- de prévoir le mode d'organisation du travail et de partage de responsabilité.

En termes plus séquentiels, quels sont les différentes phases de la planification?

C. LES ETAPES DU PROCESSUS DE PURH

Après la phase de l'énoncé des objectifs, l'Inspecteur devra être en mesure d'établir une stratégie dont découlera le plan d'actions.

A la suite du constat du problème de gestion inefficace des ressources humaines, comme indiqué plus haut, le point de départ sera constitué par l'identification des missions

et objectifs. Le schéma suivant serait donc à prendre en considération:

Etape 1	Evaluation de la situation (problématique),
Etape 2	Identification (missions, objectifs),
Etape 3	Elaboration des stratégies,
Etape 4	Sélection de la meilleure option,
Etape 5	Définition des tâches,
Etape 6	Identification du cheminement,
Etape 7	Mise en oeuvre.

Etape I : Evaluation de la situation

Il s'agit pour l'Inspecteur de porter un jugement sur la gestion antérieure ou actuelle des ressources humaines dans son service, d'évaluer l'environnement dans lequel elles évoluent, d'en reconnaître les forces et les faiblesses, les contraintes, les menaces et les opportunités sans oublier les impacts.

Etape II : Identification des missions et objectifs

C'est une étape de toute première importance pour l'IEPJS. Il s'agit par exemple pour lui d'assurer l'enseignement de l'EPS en milieu scolaire et la prise en charge de la jeunesse et de son encadrement socio-culturel.

Etape III : Elaboration des stratégies

Compte tenu du résultat des analyses des ressources humaines, l'IEPJS devra identifier les processus susceptibles de lui permettre de mener à bien ses missions.

Etape IV : Sélection de la meilleure option

Parmi les stratégies élaborées, l'IEPJS peut arrêter son choix sur celles qui peuvent facilement lui permettre d'atteindre les objectifs de sa mission tout en assurant la participation et la satisfaction de ses agents.

Etape V : Définition des tâches

En accord avec les stratégies développées, les diverses tâches et la distribution des postes-clés devront être clairement définies pour parvenir aux fins identifiées.

Etape VI : Identification du cheminement

Afin de s'assurer que la planification est adéquate, l'IEPJS doit prévoir le suivi, la formation continue et le contrôle du personnel. Dans ce contexte, il devra fixer le début et la fin des actions à entreprendre.

Etape VII : La mise en oeuvre

Malgré l'explication claire des stratégies, l'IEPJS devra s'assurer que la mise en oeuvre suivra le protocole retenu. Un suivi constant est nécessaire à cette fin.

D. LES MODES DE PLANIFICATION

Il en existe trois: la planification stratégique, structurelle et opérationnelle. Ces trois modes de planification s'imbriquent les uns dans les autres. La planification est d'abord stratégique, puis opérationnelle. Elle devra aussi prendre en compte la structure du service. Il est établi qu'il y a des corrélations positives significatives entre la pratique de la PURH et le rendement. A cet effet, l'Inspecteur ne peut pas compter uniquement sur l'intuition et doit suivre une démarche logique et synthétique pour gérer les ressources humaines. La planification explicite et concrétise la vision du futur désiré, ce qui constitue pour l'IEPJS un guide indispensable pour toute action rationnelle de GRH.

SECTION II. L'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES

Elle est la matérialisation des prévisions en actes. Elle représente la définition des moyens à mobiliser pour atteindre les objectifs. Elle met en place un réseau de tâches et des liens de fonctionnement nécessaires. Dès lors que l'Inspecteur connaît ses effectifs, les postes-clés, les employés-clés, les profils différentiels des uns et des autres, il lui est possible de faire la répartition des tâches, des postes et des responsabilités des uns et des autres en établissant les liaisons hiérarchiques qui lient les agents aux autres. Ces mêmes données peuvent lui permettre de faire des classements et des agencements bien précis en vue d'obtenir une bonne dynamique de groupe. Ses actes seront orientés par les objectifs poursuivis.

L'organisation des ressources humaines suppose que dans l'exercice de chacune de ses fonctions, l'Inspecteur structure ses actions et ses ressources en suivant une hiérarchie cohérente.

Ainsi, par exemple, l'organisation de la formation continue des agents signifie qu'un contrôle puisse détecter des insuffisances et susciter le besoin de formation des agents. Cette formation sera planifiée et mise en oeuvre.

L'organisation permet de coordonner des tâches et des activités en vue d'améliorer les conditions de travail. Dans cette fonction, chaque action est exécutée de manière à entraîner le minimum de risque d'échec parce qu'elle est contrôlable et rectifiable à chaque moment. La résultante de l'organisation est un système rationnel entre activité et autorité. Elle débouche sur un échéancier des activités à mener permettant de répondre aux questions:

- qui fait quoi?
- qui dépend de qui?
- qui est autorisé à faire quoi?

Ce système demande :

- la spécialisation du travail,
- l'unité de commandement,
- la délimitation des responsabilités de chacun,
- la délimitation de l'étendue de supervision.

A. L'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES A TRAVERS LA GESTION DES ACTES ADMINISTRATIFS

Gérer les ressources humaines, c'est aussi gérer les actes administratifs du personnel. A ce titre, l'IEPJS qui est chargé du personnel enseignant et administratif devra s'efforcer d'organiser les archives administratives du personnel de manière à faciliter l'accès rapide aux renseignements nécessaires. En conséquence, conformément à la réglementation en vigueur, il devra organiser la documentation relative aux éléments de dossier du personnel et à leurs plans de carrière.

B. LE SUTVI DES ACTES INDIVIDUELS DES AGENTS

L'actualisation des dossiers des agents devra constituer une préoccupation majeure dans la gestion de la carrière du personnel au niveau des inspections régionales de la jeunesse et des sports.

On distingue trois catégories d'actes:

- les actes portant sur l'évolution de la carrière,
- les actes portant sur la qualité des services rendus et le comportement au travail,
- les actes portant sur la jouissance des droits.

1. Les actes relatifs à l'évolution de la carrière du personnel

Il s'agit de toutes les décisions qui ont été prises concernant l'agent depuis le premier jour de son recrutement jusqu'au dernier poste qu'il a tenu avant de quitter l'institution. Ces décisions portent notamment sur son avancement, sa promotion, ses positions diverses (détachement, mise en stage, en disponibilité, congé sans solde, maladie de longue durée, etc).

2. Les actes liés à la qualité des services rendus et au comportement du personnel

Ceux-ci comprennent la notation, les sanctions (positives ou négatives), les contentieux auxquels il a été mêlé et les dysfonctionnements spéciaux liés à son travail.

3. Les actes portant sur la jouissance des droits

Ils sont nombreux et ont trait par exemple, aux décisions de congé, aux permissions "régulières" et exceptionnelles et aux salaires. Les supports physiques de ces actes sont nombreux. Parmi ceux-ci figurent:

- Les imprimés fixes du genre fiches signalétiques et fiches de notation.
- Les imprimés individuels circulants qui accompagnent l'agent quand il est muté dans un autre service tandis que la souche reste dans le service d'origine. Ces imprimés sont les fiches de mutation, les rapports d'accident, les arrêtés ou décret de promotion.
- Les documents collectifs circulants sont des états périodiques que l'IEPJS transmet au MJS. Ils concernent les statistiques, les vacances de poste (dans les établissements), les avancements et les congés.

S'agissant de la fiche signalétique, il convient de noter que, même informatisée, l'Inspecteur doit conserver les renseignements concernant le personnel sur supports manuels. Ce document regroupe toutes les informations sur l'agent (Etat civil, situation de famille, diplôme et/ou références professionnelles, numéro matricule, rémunération de base, sanctions et demandes exceptionnelles, congés, distinctions honorifiques, etc.

Quant aux états, ce sont des documents récapitulatifs, pouvant contenir les informations suivantes:

- Listes nominatives du personnel,
- Planning des effectifs (par ordre alphabétique, numéros matricule, grade, catégorie, sexe, etc),
- Age et ancienneté de service,
- Niveau de formation et spécialités,
- Promotion, sanction,
- Maladies (nature),
- Répartition par service ou établissement des agents,
- Salariés, Stagiaires, Retraitables, etc.

Toutes ces informations sont importantes et requièrent un traitement et stockage informatique. Elles sont utiles également pour guider l'IEPJS dans la confection des imprimés dont il a besoin pour gérer son service.

4. Les procédures de mutation

Dans les administrations publiques, les affectations représentent un acte important dans le cadre de la gestion des ressources humaines, non seulement à cause du temps qu'elles prennent, mais aussi et surtout à cause de leurs implications financières et de leurs conséquences psychologiques. A propos de ces conséquences, la mutation peut affecter

négativement l'agent et modifier son comportement, sa motivation, d'où la nécessité pour l'Inspecteur d'être sensibilisé sur cet état de chose. Une grande prudence est à opérer lors de ces opérations et nécessite une consultation attentive du dossier.

5. Autres outils d'administration

Ceux-ci comprennent:

- la gestion de la formation,
- la gestion des absences,
- la nomenclature des emplois,
- la gestion prévisionnelle du personnel (tableaux de bord).

Les informations relatives particulièrement à la gestion prévisionnelle du personnel sont contenues dans **un tableau de bord**. Ce tableau est un ensemble de tableaux, de ratios, de graphiques et d'états devant permettre à l'IEPJS d'être rapidement au courant des changements significatifs nécessitant une réaction rapide de sa part. Les ratios de tableaux de bord comprendraient par exemple, le taux d'absences et de retards, taux d'immobilité et de mobilité, le taux d'accidents, etc. D'autres informations critiques devant figurer dans le tableau de bord sont l'état d'exécution du budget, les effectifs, la formation, les mutations et les promotions, les avancements automatiques, les conflits, la pyramide des âges, etc.

SECTION III. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

La direction des ressources implique des procédures relatives à la prise de décision, l'exercice de l'autorité, la communication, le leadership, la motivation dans le travail, le développement du personnel et la gestion des conflits.

A. LA PRISE DE DECISION

Le mode de prise de décision est important pour l'Inspecteur dans la mesure où c'est lui qui préside à la direction des destinées des agents. Il a la responsabilité administrative et sociale des individus. Le mode de décision varie selon les circonstances. Il peut être participatif, tout comme il peut être autoritaire. Le mode de décision est donc mouvant.

Plusieurs considérations entrent en ligne de compte dans le processus décisionnel. Il n'est ni pratique, ni possible de les repertorier ou de les citer toutes car comme indiqué plus haut, les décisions peuvent différer selon les circonstances. Mais, il importe de garder fermement certains paramètres à l'esprit dans l'analyse des problèmes et de la décision à prendre, à savoir, la réglementation en vigueur, les objectifs et missions poursuivis, et dans toute la mesure du possible, l'intérêt ou le bien être des agents. Il importe de considérer toutes les alternatives possibles afin de prendre la décision la "plus optimale".

La disponibilité d'informations fiables sera d'une grande utilité pour l'Inspecteur dans ce processus décisionnel.

Le modèle rationnel de prise de décision doit être privilégié car il se traduit par des décisions qui sont susceptibles d'être expliquées et comprises de manière logique. De telles décisions sont entachées de moins de subjectivisme et d'a priori.

B. L'EXERCICE DE L'AUTORITE

Tout en assumant pleinement l'autorité de sa fonction, l'Inspecteur devra éviter d'exercer un contrôle pesant sur le personnel et s'employer à favoriser l'esprit d'initiative dans la direction du service. Dans certains cas, il pourrait s'avérer fort utile de pratiquer la direction par objectifs, permettant ainsi au personnel compétent d'assumer pleinement leurs actions pour atteindre les objectifs fixés. L'esprit d'équipe, d'entraide devrait être encouragé. Fermeté et souplesse devront représenter pour lui les deux faces inséparables de son action quotidienne.

C. LA COMMUNICATION

Cette forme d'échange est critique pour améliorer l'efficacité des actions entreprises par l'Inspecteur. En effet, dans la mesure où la plupart des activités au plan opérationnel seront effectuées par les agents placés sous sa responsabilité, les actions de ces agents ne peuvent être efficaces que si les liens de communication entre les agents et lui-même sont étroits. Il est donc indispensable que l'IEPJS soit à l'écoute des agents, les soutienne, les conseille, les persuade. Il devra s'employer à faire assumer la paternité de ses idées aux agents. Cet esprit motive et crée l'enthousiasme nécessaire à la réalisation des objectifs.

Un aspect énormément important dans le processus de communication concerne la circulation de l'information. Pour pouvoir convenablement remplir ses tâches et missions, l'IEPJS aura besoin d'informations provenant de l'environnement interne et externe. A son tour, il devra disséminer ces informations de manière à accroître l'efficacité des agents. Un système fiable de collecte, d'analyse et de diffusion des informations au sein et à l'extérieur du service devra être mis sur pied et géré rationnellement.

D. LE LEADERSHIP

Le leadership est le processus qui consiste à donner une vision des choses à autrui, à pouvoir traduire cette vision dans la réalité et l'y maintenir. Les différentes façons dont le leader influence les autres dépend en partie du pouvoir dont il dispose et de ses talents.

1. Le processus du leadership

L'IEPJS a un pouvoir qui lui est confié par l'administration centrale. Ce pouvoir résulte en partie des compétences qui lui sont reconnues et organisées à travers un statut. De la manière dont il exerce ce pouvoir dépend l'efficacité de son service. Cependant, bien que

l'autorité dont il jouit lui soit attribuée par l'Etat, l'IEPJS devra démontrer des qualités personnelles de leader en termes d'organisation, de communication, de direction, de contrôle, etc. En tant que leader, l'IEPJS est un visionnaire et une personne capable de faire valoir une communication significative.

L'Inspecteur est donc un leader institutionnel, qui doit judicieusement utiliser son pouvoir administratif de coercition avec une disposition qui facilite l'acceptation de ce pouvoir par les agents et leur contribution volontaire à réaliser les objectifs et missions du service.

a. L'Inspecteur en tant que visionnaire

En tant que leader, l'Inspecteur doit avoir le talent d'attirer les gens autour de lui en créant une nouvelle vision des choses. Il arrive souvent que les agents veuillent faire partie d'un service dont les idéaux dépassent la réalité. Ainsi l'IEPJS peut amener le personnel avec lequel il travaille à voir les choses autrement qu'elles le sont. Sa vision prospective des résultats des agents, les bienfaits dont peut bénéficier la jeunesse tant en EPS que dans les ASE doivent susciter l'enthousiasme et l'engagement des uns et des autres. Le personnel captivé ne peut que s'investir dans les objectifs et les valeurs proposées par leur leader et chef, l'Inspecteur.

Les visions que ce dernier transmet aux agents leur inspirent confiance et les conduisent à croire qu'ils peuvent réussir même si les moyens matériels font défaut.

b. L'Inspecteur en tant que personne à faire valoir une communication significative

La communication est l'âme de toute vie en groupe. Si l'Inspecteur en tant que leader veut réussir, il faut qu'il ait des talents, surtout celui de communiquer efficacement avec autrui. Pour motiver les agents, l'Inspecteur doit pouvoir transmettre des vues qui, une fois qu'elles sont partagées et adoptées, donnent un coup de fouet à leur rendement. Cet effet repose sur une base de confiance. En engageant ses collaborateurs dans une communication significative, l'IEPJS favorise l'augmentation du sentiment de participation et de contribution appréciée des agents. En ayant des talents de communicateur, l'Inspecteur sera particulièrement utile à l'exécution des tâches complexes et à la résolution de certains problèmes socio-émotionnels lourds d'incertitude et d'ambiguïté.

2. Savoir déléguer ses pouvoirs

Savoir déléguer des pouvoirs est le talent de partager avec les subordonnés la puissance que l'on détient. Cela signifie que le leader permet à certains de ses collaborateurs de partager avec lui le choix des objectifs et des stratégies, tout comme la satisfaction qu'entraîne la réalisation de ces objectifs.

L'Inspecteur en tant que leader efficace ne doit pas toujours être autoritaire. Il est un leader situationnel. Etant donné que le leadership prend en compte trois variables, il dépend en partie des collaborateurs et des situations. Les trois variables concernées sont:

- le leader dans sa personnalité, son style, son approche;
- ses collaborateurs dans leur contribution, leurs forces et leur faiblesses;
- la situation (ie., l'environnement et les facteurs environnementaux).

L'IEPJS doit donc utiliser le style directif ou le style participatif en fonction des situations. HERSEY et BLANCHARD ont présenté une façon intéressante de fonctionner avec les trois concepts du leadership situationnel. Ils ajoutent que la maturité (ie. compétence, expérience et habiletés) des collaborateurs sera un facteur décisif dans l'attention que portera l'Inspecteur aux tâches et aux agents. S'agissant de la maturité, les deux auteurs cités ci-dessus affirment que plus le collaborateur est mature, moins le leader doit mettre l'accent sur les tâches, tout en lui apportant toujours un appui socio-émotionnel.

Rendus à un certain niveau de maturité, les individus ne requièrent plus beaucoup d'attention des superviseurs. A l'autre extrémité du continuum, lorsque le collaborateur ne manifeste pas de maturité, il en résulte que le leader doit exercer un leadership centré sur la tâche et sur les relations. L'Inspecteur doit donc connaître adéquatement ses collaborateurs, participer à leur développement et à leur perfectionnement. Il doit surtout avoir une approche individualisée en rapport avec ses collaborateurs.

Il doit être habile comme preneur de décision et facilitateur du processus de groupe. De ce fait, il se doit de posséder des capacités en relations humaines et connaître le fonctionnement des groupes de travail. Dans cette perspective, les compétences en matière de leadership de l'IEPJS doivent refléter ces différentes tendances.

Le rôle de l'IEPJS est de pouvoir travailler adéquatement avec les groupes (bénévoles et permanents) de diriger les agents avec tact et discernement et de démontrer des capacités au niveau socio-politique comme le porte parole du service. Le leader efficace ainsi décrit ne peut que permettre à l'Inspecteur de mettre à profit les motivations et capacités de son personnel pour atteindre des objectifs communs. En pratiquant la délégation des pouvoirs, il se réjouira de voir s'épanouir ses subordonnés. Il doit compter sur le travail en équipe pour réaliser sa vision, non sur les exploits individuels mais collectifs. Il doit aussi aider ses collaborateurs à atteindre leurs propres objectifs.

3. Savoir se comprendre soi-même

En tant que leader efficace, l'IEPJS doit savoir quels sont ses forces et ses faiblesses. Il doit donc essayer d'exploiter ses forces le plus efficacement pour pallier à ses insuffisances, il doit s'entourer des collaborateurs compétents capables de l'aider. Pour lui, ses prestations doivent susciter une rétroaction positive. Il doit continuellement faire son examen de conscience, en se demandant: "quels sont mes défauts", "quelles sont mes qualités", "en quoi ai-je besoin de m'améliorer?"

Ces caractéristiques permettent à l'IEPJS d'influencer positivement ses collaborateurs et de les aider dans leur travail. Elles permettent de connaître les capacités et les possibilités de chacun et de leur accorder l'importance requise. Tout en gardant en perspective les missions du service, cette capacité d'influence propre au leadership de l'Inspecteur devra faciliter l'atteinte des objectifs, tout en respectant les besoins et les attentes des agents. Le leadership est l'une des dimensions qui, si elle était exercée adéquatement pourrait accroître

considérablement l'efficacité des activités des MJS.

Selon les situations, l'IEPJS doit pouvoir adopter un leadership positif qui tienne compte des besoins des subordonnés en leur manifestant de l'intérêt. En d'autres termes, il doit pouvoir être directif en faisant savoir aux agents ce qu'il attend d'eux, en donnant des instructions précises, en leur demandant de suivre la réglementation et en leur fixant enfin des délais, tout ceci en fonction des compétences de ses agents.

Pour la prise de décision, le style participatif favorise la consultation et tient compte des opinions et des suggestions du personnel. Il doit tout aussi adopter un leadership axé sur les résultats selon les impératifs du moment. Ce dernier style suppose de fixer des objectifs réalisables et de chercher à améliorer les prestations fournies en mettant l'accent sur la qualité de l'exécution. Ce style a la particularité de montrer la confiance que l'IEPJS accorde aux subordonnés quant à leurs possibilités de satisfaire à des normes élevées en matière de performance.

Aussi, le leader peut planifier la façon d'organiser de diriger et de contrôler. Il peut également organiser la façon de planifier, de diriger, de contrôler, etc.

E. LA MOTIVATION DANS LE TRAVAIL

La motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. Les motifs spécifiques auxquels obéissent les agents dans leur travail et qui affectent positivement leur productivité relèvent aussi de la motivation. A bien d'égards, la fonction d'IEPJS consiste à canaliser efficacement la motivation des agents vers la réalisation des objectifs que constituent la redynamisation, la valorisation et l'animation de l'enseignement de l'EPS et des ASE. La plus grande épreuve qu'il doit surmonter est le désengagement des agents et surtout des enseignants vis-à-vis de leur travail et la façon dont ils sont utilisés et rémunérés.

Il doit mettre sur pied des systèmes de motivations qui incitent le personnel à donner le meilleur de lui-même, en lui permettant de participer à des programmes de formation et en les récompensant de leur bonne collaboration par des encouragements. Il arrive parfois que l'Inspecteur, mal informé sur la situation précaire de l'agent due à un manque de salaire ou d'avancement ou à la mauvaise collaboration, soit surpris du manque d'intérêt des agents pour leur travail et du mauvais rendement.

Ce constat implique que l'IEPJS s'efforce à s'investir dans les relations avec les agents et comprendre plus clairement ce qui les motive. Les spécialistes du management des ressources humaines s'accordent pour penser que le cadre de travail et l'environnement général de l'organisation doivent répondre à trois exigences:

- le personnel doit avoir envie de demeurer dans l'organisation;
- les agents doivent accomplir la tâche pour laquelle ils ont été recrutés;
- le personnel doit fournir plus qu'une prestation routinière et se montrer créateur et innovateur dans son travail.

En d'autres termes, pour qu'un service soit efficace, il doit prendre en compte les problèmes de motivation qu'implique le fait de susciter chez l'agent le désir d'appartenance à l'organisation et d'y être productif. L'Inspecteur doit de ce fait aider le personnel, surtout les enseignants à être dans des conditions de travail acceptable sur le plan des infrastructures et du matériel.

Il est cependant important de noter que la motivation peut être intrinsèque comme extrinsèque. En plus de ces deux caractéristiques, une autre variable est à prendre en compte, c'est la satisfaction professionnelle qui joue un rôle non négligeable sur le rendement de l'agent. Cette dernière variable apparemment n'a pas l'air d'être prise en compte comme motivation dans les institutions africaines.

L'un des premiers principes de base en management est que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation. Ce principe correspond à la formule.

$$\text{EFFICACITE} = F(\text{compétence} \times \text{motivation}).$$

Selon ce principe, aucune tâche ne peut être accomplie avec succès si la personne qui en est chargée ne possède pas les compétences requises. Ce talent peut comprendre des aptitudes intellectuelles, manuelles ou comportementales telles que la force physique et la dextérité. Quelque soit le degré d'intelligence, d'aptitude ou de dextérité d'une personne, sa seule compétence ne suffit pas à lui permettre d'atteindre une forte productivité. Pour y parvenir, la personne doit également être motivée. L'Inspecteur, dans son effort de motiver les agents, doit donc se préoccuper de trois facteurs:

- ce qui impulse le comportement,
- la direction que prend le comportement,
- la façon de faire durer ce comportement.

L'IEPJS doit donc commencer par identifier ces besoins qui correspondent à des manques qui peuvent être psychologiques, physiologiques, sociologiques ou économiques. Cette identification lui permettra d'orienter la motivation. Il est vrai que ce ne sera pas chose facile dans la mesure où les personnes diffèrent par ce qui motive leur travail (moyens de subsistance, compagnie idéale, satisfaction morale, etc). L'Inspecteur pourra motiver les agents en essayant de rendre leur travail plus attrayant. Ne pouvant pas octroyer une incitation financière, il devra faire preuve d'initiative en matière de motivation. Dans ce contexte, il lui sera utile de connaître les motivations des agents et les résultats auxquels ils accordent de la valeur.

Il importe que l'IEPJS indique la qualité des prestations qu'il désire obtenir en définissant le seuil d'une bonne performance dans des termes à la fois observables et mesurables si possible de sorte que les agents sachent ce qu'il attend d'eux. L'IEPJS doit s'assurer que le niveau de la prestation du personnel peut être atteint car la motivation n'est pas seulement déterminée par l'attente mais aussi par l'instrumentalité. C'est-à-dire que l'Inspecteur doit s'assurer que la prestation du personnel doit pouvoir être atteinte avec les moyens disponibles.

F. LE DEVELOPPEMENT DU PERSONNEL

Si la formation doit renforcer la décision prise par le superviseur et améliorer les habiletés du personnel, celle-ci doit être soigneusement planifiée et organisée et ses résultats contrôlés. Les contenus doivent tenir compte des handicaps observés chez le personnel. En tant qu'élément de perfection, la formation doit être continue. Pour cela des équipes de supervision doivent sillonner les établissements en permanence, action qui peut être considérée comme une extension de la formation elle-même.

Selon certaines dispositions légales, le personnel a droit à des sessions de formation continue au cours de sa carrière. L'Inspecteur doit par conséquent prendre des dispositions pour qu'elles soit réalisées.

S'agissant de la formation du personnel, la finalité de la formation en cours d'emploi est de donner aux agents les connaissances et capacités dont ils ont besoin pour toujours être compétents à leur poste de travail.

Cette formation contribue donc à l'efficacité du service et à l'amélioration du rendement. Elle est indispensable car elle permet, entre autres:

- de s'adapter aux changements structurels et fonctionnels nécessaires;
- de maintenir le savoir-faire;
- d'élever les capacités du personnel au minimum requis. Ceci permet de s'adapter aux technologies et outils nouveaux qui augmentent l'efficacité;
- de favoriser le développement organisationnel ou le changement d'attitudes et de comportement;
- d'éviter l'obsolescence;
- d'être prêt pour des tâches de plus en plus motivantes;
- d'accéder à une promotion;
- de combler les insuffisances et compléter certains aspects que l'on ne maîtrise pas dans sa fonction.

G. LA GESTION DES CONFLITS

Le conflit est presque souvent inévitable dans la vie d'un groupe ou d'un service. Il revient à l'Inspecteur de les circonscrire et de les gérer de manière adéquate. Il devra identifier la nature du conflit car chaque genre de problème appelle une approche spécifique de résolution. En général, on distingue cinq genres de conflits: intrapersonnel, interpersonnel, intragroupe, intergroupe, et intraorganisationnel.

Il y a conflit intrapersonnel lorsque l'agent est en proie au stress, à une angoisse ou une tension interne sur ses problèmes.

Il y a conflit interpersonnel lorsqu'il se produit entre deux ou plusieurs personnes.

Un conflit est intragroupe lorsqu'il se développe au sein du groupe.

Un conflit est intergroupe lorsqu'il oppose un groupe à un ou plusieurs autres groupes.

Un conflit est intraorganisationnel lorsqu'il se produit soit entre les bureaux ou lorsqu'il y a confusion de rôles entraînant un conflit de rôles.

Ces différents genres de conflits appellent chacun une manière de les résoudre. Les solutions peuvent être de nature à favoriser l'intégration car elles amènent toutes les parties à s'accorder. Pour adopter ce genre de solution, l'Inspecteur doit faire preuve d'autorité mais aussi de coopération et de collaboration.

La négociation et la consultation d'une tierce partie est une méthode de résolution pour les problèmes interpersonnels. Pour les conflits intraorganisationnels, la méthode d'éclosion du conflit, pour mieux le gérer permet d'éliminer ou de réduire les interdépendances entre des bureaux ou dans les rôles des uns et des autres.

Il arrive que lorsque l'IEPJS se rend compte qu'il y un conflit dans son service et qu'il n'arrive pas à détecter ses tenants et ses aboutissants, qu'il les suscite à travers la méthode de l'avocat du diable. Cette méthode consiste à l'introduction délibérée de points de vue opposés pour mettre à jour le conflit et pouvoir mieux le gérer.

SECTION IV. LE CONTROLE ET L'EVALUATION DES RH

A. LE CONTROLE

C'est une fonction qui confère un pouvoir à l'Inspecteur en rapport avec ses compétences et son statut. Aucune organisation ne peut exister sans établir des relations avec l'environnement dont elle dépend à double titre, d'une part pour obtenir des ressources humaines nécessaires à son fonctionnement, et d'autre part pour placer ses prestations. A cet effet, contrôler revient à veiller à ce que les prévisions se réalisent.

Pour contrôler les ressources humaines, il faut que:

- les objectifs soient connus à l'avance;
- les normes d'appréciation soient fixées;
- des critères d'évaluation soient précisés.

Le contrôle a souvent pour objet de mesurer ce que fait l'agent, ce qu'il est, ce qui se rapporte à l'appréciation de son rendement. Quelque soit le grade de l'agent, le contrôle a nécessairement pour but de vérifier s'il remplit correctement les responsabilités qui lui sont confiées par l'institution, s'il exécute les tâches qui découlent de sa fonction, de la mission

pour laquelle il a été recruté. Pour l'agent, ses responsabilités peuvent découler des prérogatives et devoirs définis par les textes, cadres fondamentaux qui organisent la pratique de la discipline.

Il importe donc pour l'Inspecteur de les connaître et de les traduire en critères d'appréciation. Ces critères peuvent comprendre l'application des instructions officielles en éducation physique, la programmation des activités, le respect des progressions, le respect de l'emploi du temps, l'assiduité, la ponctualité, l'évaluation des élèves (cahiers de préparation, dépôt des notes de test, présence aux réunions de l'établissement, etc.).

L'appréciation par objectifs apparaît comme la méthode la plus objective et la plus apte susceptible d'assurer l'évaluation des tâches de travail au sein du service. Cependant, elle ne peut pas prendre en compte tous les critères qui englobent la fonction, à savoir:

- les responsabilités,
- les connaissances,
- les habiletés,
- les traits de personnalité,
- et les attitudes requises pour bien faire son travail.

Pour ce qui est des connaissances, il s'agit de vérifier si l'individu connaît bien son travail et utilise bien les habiletés humaines, techniques, conceptuelles pour effectuer son travail avec efficacité. On prendra en compte la maîtrise qu'il a de son environnement, sa capacité à corriger, innover, évoluer dans l'action, s'adapter aux situations nouvelles ou imprévues.

B. LA SUPERVISION DES RESSOURCES HUMAINES

C'est une étape à ne pas négliger par l'IEPJS car elle est le fondement de l'action sociale dans la tâche de contrôle et elle lui fournit tous les éléments d'appréciation sur les agents. La supervision est un aspect intimement lié à l'évaluation car c'est à partir d'elle que l'on peut évaluer un agent. Il s'agit d'exercer sur des hommes une surveillance pas très étroite, un suivi par rapport aux objectifs. La supervision, en plus de permettre de suivre les agents, sert aussi à les motiver et à promouvoir un climat de travail positif.

Elle est et demeure un facteur clé du succès du service. L'IEPJS en tant que meneur d'hommes doit lui accorder l'attention qui lui revient. Elle exige une communication ouverte de sa part et une bonne compréhension des objectifs à atteindre. C'est un processus très exigeant qui demande de l'Inspecteur la connaissance individuelle des agents et de leurs tâches.

En tant qu'activité de contrôle, la supervision implique l'élaboration et l'application d'une série de spécifications et des mesures en rapport avec le rendement des agents.

Ces éléments comprennent:

- la direction du travail par une spécification des objectifs;
- la qualité du travail;
- la quantité du travail attendu des enseignants ou tout autre catégorie d'agent. Le contrôle par la supervision est fondé sur le feed-back du travail accompli. Pour contrôler par exemple le travail des enseignants, l'IEPJS doit déterminer au préalable, le point focal dans le processus de travail où le contrôle doit s'exercer.

L'institutionnalisation du contrôle par la supervision est la condition sine qua non de son efficacité. Le contrôle doit être incorporé dans les routines journalières de l'IJS et doit être intégré dans les attentes du personnel.

Au plan de l'exécution, dans le cadre d'une inspection, la supervision visera à corriger, à faciliter ou à renforcer les comportements de l'agent selon que les résultats obtenus sont pauvres, satisfaisants ou supérieurs. La nature de ces résultats est déterminante pour les actions futures à entreprendre.

C. L'EVALUATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL

C'est une composante importante du cycle administratif, qui se présente sous la forme d'une remise en question de la qualité et de la quantité de travail qui ont été accomplies et des adaptations à faire dans les phases subséquentes.

Grâce à ce processus, l'IEPJS peut apprécier les performances, les qualités professionnelles et humaines des agents au travail. L'évaluation lui permet de se faire une opinion sur la manière dont les agents font leur travail, se comportent et exécutent les directives. Elle est à la fois un outil et intègre des méthodes. Elle doit prendre en compte les qualités personnelles de l'agent qui intègrent son comportement, ses connaissances et son potentiel.

1. Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation vise à:

- comparer l'efficacité du personnel;
- identifier et expliquer le succès et les échecs;
- vérifier que les activités évoluent dans la bonne direction;
- réorienter les activités;
- identifier les agents les plus aptes;
- faire progresser les individus en identifiant les insuffisances à éliminer;
- améliorer les compétences et l'efficacité;
- recueillir des données pour une PURH.

Toute évaluation fait référence à un cadre qui détermine la manière de procéder. C'est

un jugement porté sur une donnée par référence à une valeur. Elle prend la forme d'une note chiffrée attribuée par l'Inspecteur aux agents.

2. Orientation de l'évaluation

L'évaluation peut avoir trois objets: une évaluation centrée sur l'évalué, sur l'évaluateur et sur le service. Pour les besoins de notre sujet, l'évaluation centrée sur le service sera examinée car elle paraît répondre le plus à un besoin d'équité et d'efficacité.

Pour l'intérêt du service, il faut:

- connaître le niveau et la capacité de l'employé, ceci pour:
 - * favoriser sa meilleure utilisation,
 - * récompenser équitablement le mérite,
 - * développer ses potentialités,
 - * améliorer son rendement et l'efficacité du service;
- connaître les besoins et les aspirations du personnel;
- vérifier les méthodes de travail;
- organiser des relations de travail constructives.

Le système d'évaluation ainsi orienté permet:

- d'étayer les décisions;
- d'appuyer les décisions relatives aux avancements;
- d'identifier les besoins de perfectionnement des individus;
- de répartir au mieux les tâches et les responsabilités;
- d'améliorer le contrôle des situations conflictuelles.

Il convient de noter que bien que l'évaluation des hommes (ie. évaluation du personnel) soit traitée séparément de l'évaluation du service, ces deux formes d'appréciation doivent être faites cumulativement.

3. La nature de l'évaluation

Il existe deux sortes d'évaluation: formelle et informelle. Dans ce travail, l'accent sera mis sur l'évaluation formelle.

Elle est systématique et soumise à des règles connues. Cette approche permet:

- d'avoir des informations sur le rendement des agents,
- d'avoir une base uniforme de comparaison et de mesure,
- de mettre le personnel à l'aise par souci d'équité.

Elle pousse à un effort de précision et à la sérénité dans les rapports entre l'IEPJS et les agents.

Elle est très acceptée car même sévère, une appréciation cohérente logiquement justifiée et explicite, produit un effet tonique et incite à mieux faire.

Bien que l'évaluation formelle ait tendance au formatisme, elle est la plus logique. Seulement, pour qu'elle soit efficace elle nécessite d'être bien adaptée au cadre de référence.

4. Les critères d'évaluation

Toute évaluation même informelle, doit reposer sur des critères. Il faut néanmoins noter qu'il est presque impossible de tenir compte de tout l'apport d'un individu dans son travail. Il est cependant nécessaire d'apprécier la grande partie de sa contribution au service, d'où la nécessité d'avoir des critères pertinents pour guider l'appréciation de la performance par l'IEPJS.

Il est impératif en matière d'évaluation du personnel de choisir à la fois des critères liés aux qualités de la personne et ceux relatifs à l'évaluation des résultats, bref des critères objectifs observables et mesurables.

Par exemple, lors d'une inspection, pour apprécier le savoir-faire technique et pédagogique d'un enseignant, les critères suivants peuvent être retenus:

- la présentation des objectifs de la séance,
- la pertinence de la mise en train (choix organisationnels),
- la valeur de la démarche pédagogique (utilisation de procédés directifs ou non directifs).

Pour apprécier la personne de l'enseignant, les critères comprendraient:

- l'assiduité,
- l'engagement au travail,
- la capacité d'adaptation, etc.

Pour matérialiser l'évaluation, l'IEPJS doit pondérer ces critères. En d'autres termes, il doit hiérarchiser les critères selon l'importance qu'il leur accorde.

5. Les étapes de l'évaluation

L'évaluation doit couvrir trois étapes: le recueil, le traitement et l'utilisation de des informations.

Dans le cadre d'un contrôle pédagogique, l'IEPJS devra s'employer à suivre ces trois étapes afin d'éviter toute inéquité.

6. Les méthodes d'évaluation

Il importe de connaître les méthodes d'évaluation afin d'optimiser l'entretien. On distingue généralement trois méthodes.

La méthode dite "**parler et convaincu**". Elle consiste à communiquer à l'employé les résultats de l'évaluation le concernant. A cet égard, il peut arriver que l'évalué refuse de se conformer aux recommandations, estimant que les critiques sont injustifiées.

La méthode dite "**parler et écouter**". Ici l'objectif est de communiquer les résultats à l'évalué et laisser celui-ci les commenter librement. L'évaluateur se contentera d'observer et de jouer le rôle de conseiller, en utilisant des techniques non directives durant l'interview. Cette méthode est plus adaptée à la supervision qu'à l'évaluation.

La méthode dite "**résoudre le problème**". C'est celle qui est préconisée dans la présente étude en matière d'évaluation. Ici l'évaluateur abandonne momentanément son rôle de juge et devient conseiller. Cette entreprise est difficile parce que la tâche d'évaluer est incompatible avec le rôle d'assistance. Le but de l'entretien ne sera pas atteint si l'évaluation n'est pas directement communiquée à l'intéressé. Cependant, il faut reconnaître que le perfectionnement de l'agent est l'un des motifs essentiels de l'entretien d'évaluation, même si les deux autres méthodes communiquent le résultat de l'évaluation à l'agent, elles ne s'assurent pas toujours que celui-ci comprend les observations qui lui sont faites. Si l'évaluation est indispensable, notamment pour des raisons administratives, il est parfois préférable d'en repousser l'exposé à la fin de l'entretien.

L'objectif précis qui est le perfectionnement de l'employé établit immédiatement un intérêt mutuel entre l'évaluateur et l'agent. Tous deux s'accordent sur le point que l'employé améliore sa performance.

Lorsque l'agent accepte le rôle d'assistance et de conseil tenu par son supérieur, il devient enclin à lui exposer ses propres difficultés. Cependant, si l'évaluateur commence à énoncer un jugement, surtout négatif sur la performance de l'intéressé dans son travail, les intérêts des deux parties en présence peuvent entrer en conflit.

Puisque l'objectif de l'entretien est le perfectionnement de l'employé, l'IEPJS doit limiter son influence uniquement à stimuler la réflexion plutôt qu'à proposer des solutions. Il doit être prêt à accueillir toutes les idées que l'agent propose concernant son perfectionnement. La fonction du chef consiste à découvrir les intérêts du subordonné, à y répondre et à l'aider à faire son propre examen et à analyser son propre travail.

7. L'entretien d'évaluation

Il est capital pour corroborer ou infirmer l'évaluation déjà opérée. Les données recueillies permettent d'approfondir les forces et les faiblesses de l'agent évalué, et surtout d'identifier avec lui les manques, besoins et insuffisances en matière de formation ou de perfectionnement. En préparation de l'entretien d'évaluation, l'Inspecteur doit prévoir les questions à poser, exploiter toutes les observations effectuées dans le travail de l'agent et qui dénotent des insuffisances préjudiciables au service.

Il est très important de rassurer l'agent à l'avance et susciter une ambiance chaleureuse de détente dès le départ pour mettre l'agent à l'aise.

Il est préférable de donner la parole à l'agent en premier et de l'écouter sans l'interrompre, lui laisser la latitude de parler de son travail dans les aspects qui sont les plus significatifs pour lui avant de lui présenter l'objet de l'entrevue. A ce moment, l'Inspecteur ne se présente plus comme un auditeur.

La pertinence de l'entretien doit être axée sur:

- la responsabilité de l'agent,
- les objectifs fixés par le service, l'institution et le programme,
- les attentes par rapport à celle de l'institution,
- la certitude que l'agent connaît les responsabilités qui sont les siennes comme membre du service,
- la mise en évidence avec l'agent des réalisations concrètes auxquelles il est parvenu pour maîtriser son environnement,
- le recueil de son avis sur les appréciations des supérieurs hiérarchiques,
- le recueil des suggestions sur les voies et moyens pour l'aider à surmonter ses points faibles.

L'Inspecteur doit l'informer du résultat de l'évaluation et insister sur les satisfactions, les insuffisances, les interrogations, tout en approfondissant les raisons des choix opérés par l'agent.

Cette phase est importante et délicate car elle est un moment de négociation. Il faut éviter de braquer l'agent. La capacité d'écoute et d'échange de l'Inspecteur est déterminante.

CONCLUSION

En vue d'une véritable gestion des ressources humaines, il importe que l'IEPJS ait des éléments de culture nécessaires à une bonne direction des hommes afin que ses actions soient efficaces. Il s'avère plus que jamais impératif à travers la formation continue, de former des inspecteurs qui, grâce à leurs connaissances des techniques managériales pourront maximiser la capacité de réussite dans leurs missions. Les termes de direction des hommes se posant désormais différemment, l'IEPJS doit prendre en compte les idées nouvelles qui soutendent les récentes approches et méthodes de direction des ressources humaines. Certes, autant il est difficile de sortir des sentiers battus, autant il n'est pas facile de gérer le changement. En acceptant de relever le défi, celui de se former, celui-ci y trouvera fierté et maintes raisons de l'avoir fait.

En plus de l'occasion de rompre avec les manières routinières et d'accéder à un style plus rationnel de collaborer, l'Inspecteur réalisera qu'avoir une stratégie de travail, basée sur les ressources humaines favorisera le rayonnement du service et donnera un sens au travail de ses collaborateurs. Au lieu de faire prévaloir le règne de la jungle pour asseoir son autorité, il est certainement temps d'aborder de façon plus logique son travail à travers la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Pour cette nouvelle race d'inspecteurs, il est souhaitable que les fins et les moyens en matière de ressources humaines soient conformes aux missions du service et à la réglementation en vigueur.

La tâche essentielle de l'Inspecteur est d'instaurer dans son service des conditions de

travail et des méthodes d'exploitation qui permettent aux agents de réaliser au mieux leurs aspirations personnelles en dirigeant leurs propres efforts dans le sens des objectifs du service.

Le processus consistera d'abord à créer des opportunités, à libérer les forces potentielles, à éliminer des obstacles, à encourager la participation et à procurer aux agents une certaine assistance.

Il ne fait aucun doute que l'évolution vers ce mode de gestion sera lent et le progrès exigera une modification radicale des attitudes tant de la part des inspecteurs que des agents. Sous d'autres cieux, l'ingéniosité des théoriciens combinée à la persévérance des managers ont permis de modifier des méthodes archaïques pour en faire des réalités concrètes de gestion dont l'application a permis d'atteindre les objectifs fixés. Il est certain qu'en Afrique francophone, l'application de ces méthodes aux ressources humaines sera un pas dans la bonne direction car elle permettra d'accroître l'efficacité du Ministère de la Jeunesse et des Sports. Ne devrions nous pas, nous Inspecteurs, nous atteler à la tâche en introduisant ces méthodes?

ANNEXE I

DEFINITIONS DES SIGLES ET QUELQUES PRECISIONS TERMINOLOGIQUES

1. LES SIGLES

ASE: Activités Socio-Educatives

APS: Activités Physiques et Sportives

EPS: Education Physique et Sportive

GRH: Gestion des Ressources Humaines

IEPJS: Inspecteur de l'Education Populaire, de la Jeunesse et des Sports

MJS: Ministère de la Jeunesse et des Sports

PURH: Planification de l'Utilisation des Ressources Humaines

RH: Ressources Humaines

2. QUELQUES PRECISIONS TERMINOLOGIQUES

ACTIVITES SOCIO-EDUCATIVES (ASE): c'est un ensemble d'activités qui intègrent les objectifs sociaux et éducatifs et visent à améliorer la qualité de vie. Elles peuvent être à caractère culturel (ie. se rapporter à la création, à la diffusion et à la conservation artistique) ou social (ie. concerner les personnes en difficulté aux plans physique, mental ou social). Elles peuvent aussi revêtir un caractère éducatif (ie. l'apprentissage du savoir-être, savoir-faire, etc) ou socio-éducatif (ie. loisirs)

Les ASE ont pris le relai de l'éducation populaire et se trouvent au point de convergence de deux phénomènes majeurs des sociétés contemporaines qui sont: l'éducation permanente et l'animation volontariste. Les champs d'action de ce mouvement sont: le sport, l'art et la culture, le sanitaire et le social, le coopératif et le communautaire, l'éducation, le politique et l'idéologique.

APPROCHE: synonyme de stratégie, elle est conçue comme la façon dont le



problème de changement est théoriquement envisagé.

APPROCHE MANAGERIALE: ensemble de manières d'aborder le problème de la gestion par la méthode du management.

COMPETENCE: aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées.

CONTROLE: vérification d'actes, de droits, de documents.

Dans le domaine pédagogique, c'est le suivi permanent et l'évaluation de l'exécution des activités programmées portant sur:

- le respect des dispositions du statut général de l'organisation;
- le respect des programmes de travail;
- la régularité dans la conduite des opérations;
- l'entretien du matériel et des infrastructures.

EDUCATION PHYSIQUE ET SPORTIVE (EPS): discipline d'enseignement inscrite dans les programmes officiels d'éducation et utilisant spécifiquement des activités physiques et sportives comme moyens d'action. Elle permet de développer des conduites motrices. C'est une matière d'une grande importance et richesse éducative dans la vie de l'enfant. Elle lui permet d'acquérir des capacités d'actions diversifiées et des connaissances relatives aux APS en développant les qualités utiles à la vie courante et d'aider à l'accession à l'autonomie et à l'intégration sociale.

Elle lui permet aussi d'accéder aux activités de performance en acquérant l'esprit sportif et de compétition, le sens de la responsabilité et le goût de la coopération. Elle contribue à améliorer sa santé, sa force, sa souplesse, son endurance et son bien-être. L'enfant approfondit ainsi ses connaissances relatives au fonctionnement du corps humain car l'EPS développe chez lui des qualités utiles à la vie courante comme la précision, l'équilibre, la coordination, etc.

EFFICACITE: c'est la capacité de produire des résultats avec une quantité indéterminée d'effort et de moyens.

L'efficacité est liée à l'objectif indépendamment des moyens.

EFFICIENCE: c'est la capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'effort et de moyens.

Un système est considéré efficace quand il:

- fonctionne de manière fiable;
- produit les résultats désirés;
- demande une énergie minimale et un minimum d'intrants.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH): c'est l'administration, la

direction et l'organisation des moyens et possibilités que représentent les hommes.

Sa philosophie est basée sur quatre dimensions:

- la nature de la relation qui lie l'agent au chef;
- le niveau de participation de l'agent à la prise de décision;
- l'importance reconnue respectivement à l'agent et au supérieur hiérarchique;
- l'importance reconnue respectivement à l'effort individuel et collectif.

INSPECTEUR: agent d'un service public ou privé chargé de surveiller, de contrôler le fonctionnement d'une administration ou d'une entreprise et de veiller à l'application des normes et des lois. Pour le Ministère de la Jeunesse et des Sports, c'est d'abord un fonctionnaire du corps de la jeunesse et des sports. C'est aussi une personne ressource qui oeuvre sur le terrain à la mise en place des programmes d'EPS et ASE. Sa mission est de faire en sorte que l'administration fonctionne au travers des hommes tel que l'a défini et voulu le législateur.

MANAGEMENT, mot d'origine anglaise, désigne "la conduite ou direction d'une entreprise". En économie, le management est défini comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une entreprise.

MENACES: ce sont des sources de conflits.

MOTIVATION: relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent et qui le justifient. Ce terme désigne les forces qui agissent sur une personne ou en elle même pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique orientée vers un objectif.

OPPORTUNITES: ce sont des actions positives à entreprendre.

ROLE: définition d'une tâche en termes de personne devant la réaliser.

SATISFACTION PROFESSIONNELLE: c'est un état émotionnel agréable ou positif qui découle de l'impression favorable que l'on retire de son travail ou de ses expériences professionnelles.

TACHE: c'est la définition d'une action en termes physiques et technologiques.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages consultés

- BENETTI, C.; Guillaume, J. (1977), Introduction à la gestion des opérations, Mondia, Laval.
- BERGERON, P., G. (1986), La gestion dynamique: concepts, méthodes et applications, G. Morin, Chicoutimi.
- CRENER, M.; Monteil, B. (1981), Principes de management, P.U.Q. Québec.
- DRUCKER, P. (1973), Management, tâches, responsabilités et problèmes, Harper and Row, New York.
- DRUCKER, P. (1980), Managing in Turbulent Times, Random House, New York.
- FAYOL, H. (1916), Les cinq infinitifs du management, Harper and Row, New York.
- GUERIN, G. (1984), L'organisation des activités de planification des ressources Humaines dans les grandes entreprises, Vol 9, Gestion.
- HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J. W.; WOODMAN, P. W. (1989), Organizational Behavior, 5th Edition, West Publishing Company.
- KLEIN, J. (1971), Qu'est ce que le management, Dunod, Paris.
- LA FLAMME (1980), Le management approche systémique, O. Momin.
- LEWIN, K.; MAYO, B. (1947), Frontières de la dynamique des groupes, relations humaines, Harper and Row, New York.
- MINTZBERG, H. (1984), Le manager au quotidien, Editions d'organisation, Paris.
- MINTZBERG, H. (1990), Le management voyage au centre des organisations, Paris.
- MUCCHIELI, R. (1982), Psychologie de la relation d'autorité, 3ème Edition, ESF Paris.
- NADEAU, B. (1972), L'administrateur et le planing, Laurin P.
- PEDRAGLIO, G., Management et organisation.
- PIGORS, P.; MYERS, C. A.; MALM, F.T. (1976), La gestion des ressources humaines, Editions Hommes et techniques, Paris.

TAYLOR, F., W. (1911), Les principes du management scientifique, Harper and Brothers, New York.

TORAILLE, R. (1985), L'animation pédagogique aujourd'hui, EDESF, Paris.

WILLS, T.; LE LOUARN, J. Y.; GUERIN, G. (1991), Planification stratégique des ressources humaines, P.U.M, Montréal.

2. Articles

CONFESJES (1993), "La formation des cadres administratifs", Vol 1 et 2, Dakar.

CONSULTANTS ASSOCIES POUR LE DEVELOPPEMENT (1995), "Le management des ressources Humaines", Dakar.

3. Rapports

- Rapport du séminaire des inspecteurs chargés du contrôle pédagogique en éducation physique et sportive, 1990 (pays de l'Afrique de l'Ouest) organisé par la CONFESJES OUAGADOUGOU.

- Rapport du stage de formation des responsables des services centraux et des inspecteurs régionaux de la jeunesse et des sports, organisé par la CONFESJES (1993) TCHAD.

4. Textes administratifs

Décret no. 77-1177 du 30 décembre 1977 portant statut particulier du cadre des fonctionnaires de l'éducation populaire, de la jeunesse et des sports, Dakar, Sénégal.

Arrêté Ministériel no. 131/MENJSA-DGE-DJS du 15 septembre 1981, Bangui, RCA.

