

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix - Travail - Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I
ECOLE NORMALE SUPERIEUR
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE
D'EBOLOWA
DEPARTEMENT DE DE
L'INNOVATION,
DES TECHNIQUES COMMERCIALES
ET
DE L'INDUSTRIALISATION



REPUBLIC OF CAMEROUN

Peace - Work - Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I
HIGHER TECHNICAL TEACHER
TRAINING COLLEGE OF
EBOLOWA
DEPARTMENT OF OF
INNOVATION,
COMMERCIAL TEHNICS AND
INDUSTRIALIZATION

Filière
COMMUNICATION ADMINISTRATIVE

**PROCÉDURES ADMINISTRATIVES ET PRISE DE
DÉCISION : cas de la CNPS d'Ebolowa**

Mémoire de fin d'étude
En vue de l'obtention du Diplôme de Professeur d'Enseignement
Technique et
Professionnel de 2e grade (DIPET II)

Par : ATONDOMA STEVE

Sous la direction de
Pr BINGONO EMMANUEL

Année Académique : 2019 - 2020



DEDICACE	iii
REMERCIEMENTS	v
LISTE DES TABLEAUX :	vi
LISTE DES GRAPHIQUES	viii
ABREVIATIONS ET SIGLES	ix
AVANT PROPOS	x
RESUME	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE DES NOTIONS DE PROCEDURES ADMINISTRATIVE ET PRISE DE DECISION	6
Chapitre I : PROBLEMATIQUE	7
SECTION I : FONDEMENTS THEORIQUE	8
SECTION II : QUESTIONNEMENT ET FINALITE	11
CHAPITRE II : BILAN DE LECTURE	14
SECTION I : La procédure administrative	15
SECTION II : LA PRISE DE DECISION	21
Chapitre III : METHODOLOGIE	36
SECTION I : REPERE GEOGRAPHIQUE	37
SECTION II : DEMARRCHE METHODOLOGIQUE	39
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE EMPIRIQUE DE LA PROBLEMATIQUE DES PROCEDURES ADMINITRATIVES ET LA PRISE DE DECISION	42
CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	43
CHAPITRE 5 : INTERPRETATION ET DISCUSSION	61
SECTION I : INTERPRETATION	62
SECTION II : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	75
CONCLUSION	77
ANNEXES	xii
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	xii
ATTESTATION DE RECHERCHE	xv
TABLES DES MATIERES	xx

DEDICACE

A

Mon regretté père ATONDOMA Léon

Et

Ma feuë sœur MANGAMOA Sonia Christelle

REMERCIEMENTS

Le présent mémoire a pu être réalisé grâce au concours de bon nombre de personnes à qui j'adresse ma profonde gratitude. Il s'agit de :

- **Professeur BINGONO Emmanuel, notre** Directeur de mémoire avec qui nous avons passé les plus beaux moments de partage du savoir à travers son encadrement ;
- **Professeur NDJAKOMO ESIANE Salomé**, Directeur de l'ENSET d'Ebolowa, pour avoir ménagé pleins d'efforts dans la qualité de notre formation ;
- **Docteur SAMBA Michel Cyrille**, Chef du Département Innovation Technique Industrielle et Commerciale, pour ses conseils et la richesse des enseignements qu'il pourvoit au Département ;
- **Mme EDIMA Léocardy Guinnaire**, pour ses conseils permanents, ses orientations et son soutien moral pendant la recherche;
- **M. DIM Thomas**, pour la documentation mis à notre disposition ;
- **Monsieur ATANGANA ATANGANA Armand-Georges**, Chef de centre de la CNPS d'Ebolowa, pour l'accueil et l'assistance sans réserve à notre égard au sein de l'organisation dont il a la charge ;
- **Mme NGAYA Thérèse Clotilde**, ma mère pour son affection et ses mots d'encouragement ;
- **Monsieur AYELE Pierre Landry**, pour l'espoir qu'il a mis en nous à travers cette formation ;
- **Mme NGAYA Sabine Aurely**, pour son apport financier tout au long de la formation ;
- **Mme ABIHANA Magali**, pour ses divers conseils utiles ;
- **M. KADJI Thierry**, mon ami qui avec qui nous avons fait cette formation à distance ;
- **M. AWONO EYEBE Philippe**, mon frère qui a encadré à sa manière ce travail de recherche ;

Nous remercions également, tous les enseignants de l'ENSET qui ont su nous donner avec professionnalisme un enseignement adéquat ; nos camarades de promotion particulièrement ceux de CAD 5, ainsi qu'aux étudiants de l'ENSET de Douala pour leur sens du partage des informations et de leur collaboration nécessaire pour le bon déroulement du mémoire. Profonde gratitude à tous ceux et celles qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite de cette période d'apprentissage. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance à leur attachement.

LISTE DES TABLEAUX :

<u>TABLEAU 1: NIVEAU DE DECISION</u>	39
<u>TABLEAU 2: EXPLICATION DES DECISIONS</u>	40
<u>TABLEAU 3: TABLEAU SYNOPTIQUE</u>	49
<u>TABLEAU 4: REPARTITION SELON LE GENRE</u>	56
<u>TABLEAU 5: REPARTITION SELON L'AGE</u>	57
<u>TABLEAU 6: REPARTITION SELON LE STATUT MATRIMONIAL</u>	58
<u>TABLEAU 7: REPARTITION SELON LE TYPE DE PRESTATION</u>	59
<u>TABLEAU 8: LES AGENTS QUI TRAITENT VOS DOSSIERS SONT-ILS A LEUR PLACE?</u>	59
<u>TABLEAU 9: LES AGENTS SONT-ILS COURTOIS LORS DU TRAITEMENT DE VOTRE DOSSIER?</u>	60
<u>TABLEAU 10: QUEL EST VOTRE SEXE*EST-IL FACILE DE RENCONTRER LE MANAGER A LA CNPS?</u>	61
<u>TABLEAU 11: AVEZ-VOUS AISEMENT LES INFORMATIONS LORSQUE VOUS SUIVEZ VOTRE DOSSIER</u>	62
<u>TABLEAU 12: ETES-VOUS SATISFAIT DES DECISIONS RELATIVES A VOTRE DOSSIER?</u>	62
<u>TABLEAU 13: LA CNPS DEMANDE-T-ELLE DES FRAIS SUPPLEMENTAIRES LORS DU TRAITEMENT D'UN DOSSIER ?</u>	63
<u>TABLEAU 14: COMMENT EST LA COLLABORATION AVEC LES AGENTS LORS DU TRAITEMENT D'UN DOSSIER?</u>	64
<u>TABLEAU 15: LES DÉLAIS SONT-T-ILS RESPECTÉS?</u>	64
<u>TABLEAU 16: QUEL EST VOTRE STATUT?</u>	65
<u>TABLEAU 17:DEPUIS COMBIEN DE TEMPS?</u>	66
<u>TABLEAU 18: QUEL AGE AVEZ-VOUS?</u>	66
<u>TABLEAU 19: QUEL EST VOTRE SEXE?</u>	67
<u>TABLEAU 20: QUEL EST VOTRE DIPLOME?</u>	67
<u>TABLEAU 21:QUEL EST VOTRE STATUT MATRIMONIAL?</u>	67
<u>TABLEAU 22: QUELLE EST LA BASE DE RUCRUTEMENT A LA CNPS?</u>	68
<u>TABLEAU 23: COMMENT LES POSTES SONT-ILS ATTRIBUÉS?</u>	68
<u>TABLEAU 24: LES INITIATIVES SONT-ELLES AUTORISE LORS DU TRAITEMENT D'UN DOSSIER?</u>	68
<u>TABLEAU 25: LES AGENTS MAITRISENT-ILS LES TEXTES RELATIFS AUX DIFFERENTES PRESTATION?</u>	69
<u>TABLEAU 26: AVEZ-VOUS TOUTES LES INFORMATIONS LORSQUE VOUS TRAITEZ UN DOSSIER?</u>	69
<u>TABLEAU 27: LES TEXTES SONT-ILS POUR LA PLUS PART DE TEMPS FACILE A INTERPRETER?</u>	70
<u>TABLEAU 28: LES DECISIONS DE LA CNPS SONT-ELLES AVEC LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE?</u>	70
<u>TABLEAU 29: COMMENT S'EFFECTUE LA PRISE DE DECISION A LA CNPS</u>	70
<u>TABLEAU 30: LES AGENTS DE LA CNPS SONT-ILS TRAITES AUX NORMES DE LA REGLEMENTATION EN VIGUEUR?</u>	71
<u>TABLEAU 31:COMMENT EST LA COLLABORAION AVEC LA HIERARCHIE?</u>	71
<u>TABLEAU 32:COMMENT SE PRENNENT LES DECISION?</u>	71
<u>TABLEAU 33: ETES-VOUS SATISFAIT DES DECISION PRISES A LA CNPS?</u>	72
<u>TABLEAU 34: TEST DU KHI 2 SUR LA QUALITÉ DES HOMMES ET LA PRISE DE DÉCISION</u>	74
<u>TABLEAU 35: MESURE MÉTRIQUE DE LA QUALITÉ DES HOMMES SUR LA PRISE DE DÉCISION</u>	74

<u>TABLEAU 36: TEST DE KHI 2 SUR L'INFORMATION COMME DÉTERMINANT DE LA PRISE DE DÉCISION</u>	76
<u>TABLEAU 37: MESURES MÉTRIQUES SUR L'INFORMATION COMME DÉTERMINANT DE LA PRISE DE DÉCISION</u>	76
<u>TABLEAU 38: TESTS DU KHI 2 SUR LE BON TRAITEMENT DES AGENTS INFLUENCE LA PRISE DE DÉCISION</u>	78
<u>TABLEAU 39: MESURES MÉTRIQUES SUR LE BON TRAITEMENT DES AGENTS INFLUENCE LA PRISE DE DÉCISION</u>	78
<u>TABLEAU 40: QUELLE EST LA BASE DU RECRUTEMENT*COMMENT S'EFFECTUE LA PRISE DE DECISION?</u>	80
<u>TABLEAU 41: KHI2 SUR LA BASE DE RECRUTEMENT ET LA PRISE DE DECISION</u>	80
<u>TABLEAU 42: LES TEXTES SONT-ILS FACILES A INTERPRETER* COMMENT S'EFFECTUE LA PRISE DE DECISION A LA CNPS?</u>	82
<u>TABLEAU 43: KHI 2 SUR LES TEXTES SONT-ILS FACILES A INTERPRETER* COMMENT S'EFFECTUE LA PRISE DE DECISION A LA CNPS?</u>	82
<u>TABLEAU 44: LES AGENTS DE LA CNPS SONT-ILS TRAITES AUX NORMES DE LA REGLEMENTATION EN VIGUEUR? * ETES-VOUS SATISFAIT DES DECISIONS PRISES A LA CNPS?</u>	84
<u>TABLEAU 45: KHI 2 LES AGENTS DE LA CNPS SONT-ILS TRAITES AUX NORMES DE LA REGLEMENTATION EN VIGUEUR? * ETES-VOUS SATISFAIT DES DECISIONS PRISES A LA CNPS?</u>	84

LISTE DES GRAPHIQUES

<u>GRAPHIQUE 1: QUEL EST VOTRE GENRE?</u>	58
<u>GRAPHIQUE 2:QUEL EST VOTRE STATUT MATRIMONIAL?</u>	59
<u>GRAPHIQUE 3: QUEL TYPE DE PRESTATION?</u>	60
<u>GRAPHIQUE 4: LES AGENTS QUI TRAITES VOS DOSSIERS SONT A LEURS PLACES?</u>	61
<u>GRAPHIQUE 5: LES AGENTS SONT-ILS COURTOIS LORS DU TRAITEMENT DE VOTRE DOSSIER?</u>	62
<u>GRAPHIQUE 6: AVEZ-VOUS AISEMENT LES INFORMATIONS LORSQUE VOUS SUIVEZ VOTRE DOSSIER ?</u>	63
<u>GRAPHIQUE 7: ETES-VOUS SATISFAIT DES DECISIONS RELATIVES A VOTRE DOSSIER?</u>	64
<u>GRAPHIQUE 8: LA CNPS VOUS DEMANDE-T-ELLE DES FRAIS SUPPLEMENTAIRE LORS DU TRAITEMENT D'UN DOSSIER?</u>	65
<u>GRAPHIQUE 9: COMMENT EST LA COLLABORATION AVEC LES AGENTS LORS DU TRAITEMENT D'UN DOSSIER?</u>	65
<u>GRAPHIQUE 10: LES DELAIS D'ATTENTES SONT-ILS RAISONNABLE A LA CNPS?</u>	66

ABREVIATIONS ET SIGLES

CNPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
IMC	: Intelligence, modélisation, choix
ENSET	: École Normale d'Enseignement Technique
AFNOR	: Association Française de Normalisation
O.I.T	: Organisation Internationale du Travail
CAD	: Communication Administrative

AVANT PROPOS

Le décret présidentiel N° 2017/586 du 24 novembre 2017 crée l'ENSET d'Ebolowa et bien d'autres écoles normales pour renforcer le manque d'enseignants que le pays traverse. Dans le même sens l'arrêté ministériel N°2/BL/4173 du 23 novembre 1983 prévoit la rédaction d'un travail de recherche pour tout étudiant arrivé en fin de cycle à l'École Supérieur D'Enseignement Technique (ENSET). C'est pour satisfaire ces exigences que nous avons rédigé ce mémoire dont le titre s'intitule « Procédures administratives et prise de décision : cas de la CNPS d'Ebolowa ».

Notre souci est de démontrer que la procédure administrative est élément bonifiant la prise de décision et loin des appréhensions profane la procédure administratives doit être analyser dans un double aspect, externe car les usagers s'appuie sur des principes pour apprécier sa vitesse ; mais interne aussi car l'administration doit mieux appréhender les étapes pour plus d'efficacité. Ceci dit, tout travail n'étant pas parfait il est ouvert une piste de critique et suggestion pour améliorer cette recherche.

RESUME

L'objectif principal de cette étude est de questionner et d'analyser l'effet des procédures administratives sur la prise de décision ; de déceler les fondements des lenteurs administratives à la CNPS. De façon spécifique, de mettre à nue tout ce qui peut entraver une procédure administrative dans le processus décisionnel ; cette étude se situe dans le cadre des techniques administratives pour qui la procédure signifie l'ensemble des étapes qui conduisent à la prise de décision optimale. Dans le même sens, il a été question de démontrer qu'une bonne procédure peut forcément conduire à une bonne prise de décision, car la décision est un moment essentiel dans la vie de l'organisation. C'est pourquoi la démarche a été de présenter les étapes et de les associer aux principes afin d'assurer une visibilité certaine sur la question, notamment en questionnant les hommes, la circulation de l'information et le traitement des hommes chargés de conduire cette procédure. Bien plus, la vision des usagers n'est pas celle des institutionnels ; ce qui veut dire que pour ces derniers il est important de mettre en exergue les étapes alors que pour les premiers ce sont les principes. Il est à remarquer que nous avons mis un accent particulier sur les agents du palier opérationnel car ils sont directement en contact avec les usagers. Au terme d'une analyse qui s'appuie sur un échantillon de 39 observations sur 60 questionnaires lors d'une enquête sur le terrain, il ressort que près de 75% pensent que les agents de la CNPS sont bien traités sur le plan financier. Ce qui réduit la marge de corruption néanmoins, sur le point de l'information on observe une mauvaise circulation car la collaboration n'y est pas et ceci remet en cause la qualité et la compétence des agents selon la perception des usagers. Un deuxième questionnaire a été également administré aux personnels de la CNPS soit 26 répondant et deux interviews pour confronter les différents protagonistes sur la question. En tout état de cause, le thème *procédures administratives et prise de décision* recherchait à remettre l'utilisateur au centre de toute démarche procédurale car il est le premier bénéficiaire des corollaires. La procédure est un outil d'aide à la décision, en ce sens qu'elle vient soutenir le choix du Manager. Autrement dit, si elle est entachée de vice elle devient négative pour la décision.

ABSTRACT

The main objective of this study is to question and analyze the effect of administrative procedures on decision-making; to detect the foundations of administrative slowness at the CNPS. Specifically, to lay bare all that may hinder an administrative procedure in the decision-making process; first of all, you have to understand the context on board, this study is in the context of administrative techniques for which the procedure means all the steps that lead to optimal decision-making. In the same sense, it was a question of demonstrating that a good procedure can necessarily lead to a good decision-making. Because the decision is an essential moment in the life of the organization, that is why the approach was to present the stages and to associate them with the principles in order to have a certain visibility on the question. In particular by questioning the men, the flow of information, and the treatment of the men responsible, for conducting this procedure. Much more the vision of the users is not that of the institutions, which means that for the latter it is important to highlight the process while for the former it is the principles. It should be noted that we have placed particular emphasis on agents at the operational level because they are in direct contact with users. At the end of an analysis based on a sample of 39 observations obtained on 60 questionnaires during a field survey, it appears that almost 75% think that CNPS agents had treated well financially. Which reduces the margin of corruption nevertheless, on the point of information there is a bad circulation because the collaboration is not there and this calls into question the quality and the competence of the agents. In any event, the subject of administrative procedures and decision-making sought to put the user back at the center of any procedural process because he is the primary beneficiary of the corollaries. The procedure is ultimately a decision support tool in the sense that it supports the choice of the Manager, in other words, if it is vitiated by vice it becomes negative for decision.

INTRODUCTION GENERALE

Aujourd'hui, le management connaît un certain nombre de problèmes qui empêchent son déploiement dans l'espace et le temps. C'est ainsi que la présente étude aborde le pan des procédures administratives qui permettent aux Managers de prendre les décisions, il est à noter que bon nombre des organisations dignes de ce nom à l'heure actuelle devraient avoir un manuel de procédures mais ce qui n'est pas toujours le cas. Le processus de traitement n'est pas toujours connu de tous et ce qui obstrue le suivi et partant la décision managériale. Pour cela, il est impératif que l'administration commence par réglementer sa manière de gérer les affaires en s'appropriant des outils nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. Ces outils doivent donc faciliter ou mieux encore catalyser le processus d'émergence. Parlant de la manière de gérer ses affaires il est clair que les procédures occupent une place de choix dans cet engrenage, il est connu que le chemin emprunté pour arriver à un but précis peut déterminer la qualité du résultat. Mais déjà qu'est-ce qu'une procédure administrative ? C'est tout simplement l'ensemble de règles à observer et à enchaîner pour arriver à un but par l'administration. Pour déjà rattraper ceux qui ont pris de l'avance, avant de leur faire concurrence, il faut être armé c'est -à- dire bien diriger, commander, prévoir comme le dit Henri Fayol. Ainsi donc notre travail s'inscrit dans une logique de rétablissement de la norme car comme le disait le Pr MONO NDJANA : << ils ont écarté la norme et normalisé l'écart dans la société camerounaise >> repris dans un article du journal Le Jour (07 mars 2013). C'est-à-dire que ce qui devrait être fait est laissé au dépourvu et le malaise a pris droit de cité. En effet la société Camerounaise porte ces stigmates qui sont précédemment décrit, l'environnement a perdu ce sens de la normale c'est donc sous cet angle que nous pensons inscrire notre travail. Parler de procédures administratives relève d'un vaste champ d'étude, c'est pourquoi il est nécessaire de préciser qu'il s'agit spécifiquement de la gestion. En d'autres termes au sens des techniques administratives. Nous avons constaté qu'à la CNPS beaucoup d'utilisateurs se plaignent, certains dossiers sont traités avec un retard, que bon nombres de décisions prises sont pour la plus part faites en retard ou parfois inadéquates il y a des lourdeurs dans le traitement et une relative célérité, c'est pourquoi nous nous intéressons aux procédures pour analyser si le malaise provient de là. Par rapport au contexte dans lequel nous nous situons il est clair que les procédures sont des outils très indispensables pour le manager. En effet, l'on doit pouvoir mettre en place un ensemble des procédures favorables à vocation catalysant, pour que nous puissions simplifier la décision du manager et partant accroître notre compétitivité dans un univers plein de défis. Pour traiter un dossier, tout commence par la collecte de l'information, puis la saisie des données, le traitement, la sauvegarde et la diffusion. C'est par ce chemin que traverse

l'information pour arriver à une prise de décision. De ce qui précède, l'on peut comprendre que dans le travail administratif il y'a des notions liées à l'administration.

Pour Max Weber,¹ formellement le travail administratif consiste à l'application des règles de droit c'est-à-dire neutralité, éthique, égalité, désintéressement. En clair, lorsqu'un dossier doit être traité dans une administration l'on aperçoit plus tôt un autre type de procédures se mettre en place dites de substitution qui vient masquer celles en vigueur, en d'autres termes encore celles qui se sont inscrites en faux contre la norme. Vue selon les mœurs au Cameroun, la première question est toujours celle de savoir de quelle région l'utilisateur est originaire, en plus qu'est-ce que celui qui traite le dossier gagne ? Tout part déjà de cet équilibre régional qui met une ambiguïté dans les administrations, car les Camerounais sont des enfants d'un même pays. On ne saurait traiter un dossier en tenant compte de son appartenance ethnique ou régionale ; en tout état de cause, les concepteurs de cet équilibre régional n'avaient pas prévu cette discrimination. Il s'agit tout simplement d'une déformation téléologique de la vision des initiateurs de ce concept.

Évidemment, cela paraît comme une controverse car on ne peut pas être dans une logique de lumière, et voiler l'horizon c'est donc dire qu'il y a forcément un problème lié à cette épine. On aurait dit que toutes les organisations au Cameroun ont la même fondation, car le système est identique lorsqu'on observe le cheminement procédural des informations dans ces différentes entités jusqu'à la prise de décision.

Toute procédure simplifiée est bénéfique pour l'organisation, en ce sens que le manager a suffisamment de temps pour apprécier et adopter quelque chose de profitable. Dans un sens macroéconomique cela pourra désormais permettre de se positionner en tant que véritable leader et partant garantir la pérennité de l'organisation. Ceci dit, parler de décision optimale c'est aussi prendre en compte un style de management adapté aux différents problèmes qui se posent face au manager, une décision rentable est tributaire d'une bonne procédure car elle est dépourvue de griefs temporels, de contraintes environnementales, de colorations identitaires et bien d'autres

Décider est une activité quotidienne, que l'on fait presque automatiquement sans se poser de questions. Certaines décisions interpellent une réflexion plus approfondie, qui peut être supportée par divers outils analytiques. On oublie trop souvent que, le principal outil de décision que l'on devrait mieux connaître est le cerveau humain. Loin d'être infallible, le cerveau peut amener l'individu à faire des choix qui ne sont pas dans un sens bénéfique sans même qu'il ne s'en rende

¹Max Weber (1971) économie et société Paris, cet ouvrage comporte deux tomes :

1) les catégories de la sociologie 2) l'organisation et la puissance de la société dans leur rapport avec l'économie.

compte. Mieux on connaît ces défaillances inhérentes au processus décisionnel, plus il sera facile de s'en prémunir pour prendre des décisions de meilleure qualité.

H. Simon (1916-2001) présente l'école de la rationalité limitée, car selon lui il faut tenir compte des ressources qui sont limitées, des contraintes sociales, des réalités politiques et souvent des crises. En effet, selon cette école dont fait aussi partie MARCH, il s'agit de s'opposer au concept de rationalité parfaite pour développer le concept de choix réalisé par les acteurs ayant une rationalité limitée ou procédurale, en clair leur perception de l'environnement est limité par le temps ou l'abondance d'informations. La notion de rationalité limitée entretient manifestement des rapports complexes avec le programme de recherche "optimisateur" de l'économie traditionnelle. Il est significatif que l'inventeur et défenseur de la notion ait proposé plusieurs analyse de ces rapports.

Lorsqu'on les confronte, on voit apparaître une question embarrassante pour la théorie de la rationalité limitée: Simon a-t-il seulement voulu indiquer que l'on devait élargir l'ensemble des contraintes traditionnellement posées sur la décision individuelle, en tenant compte à la fois des contraintes externes (technologie, revenu, etc.) et des contraintes internes (coûts d'information et de calcul), ou bien la notion de rationalité limitée implique-t-elle, à ses yeux, cette conséquence plus forte—la récusation de toute idée d'optimisation? Cette question recouvre un enjeu bien déterminé : l'évaluation des théories néo-classiques, "optimisatrices", de la rationalité limitée, qui se sont développées, depuis 1961, à la suite d'un article important de G. Stigler, "The Economics of Information". Quand Simon expose pour la première fois ses idées, en 1955, la théorie micro-économique ordinaire semble incapable de relever ses objections et de lui opposer son propre concept de rationalité limitée. En un certain sens, il n'en va plus de même dix ans après, lorsque la théorie de la "recherche" (search), inaugurée par Stigler, offre les premiers modèles optimisateurs de la décision.

Le manager va donc arrêter sa décision en fonction de ses aspirations, sur le choix qu'il estime satisfaisant, et non sur un choix optimal a sens classique. Cela s'opère suivant trois phases bien précises qu'il qualifie de model << IMC >> c'est-à-dire intelligence, modélisation, et choix.

Intelligence compris comme l'étude de l'environnement de la décision et l'identification du problème posé, Modélisation c'est cette phase qui consiste à trouver toute les modes d'action possible, Choix qui consiste à sélectionner une action entre plusieurs alternatives. De ce qui précède l'on peut entrevoir dès lors une question de recherche.

La question de recherche c'est le socle du travail, il s'agit d'une boussole puisque pour savoir où l'on va il faut s'orienter. Comme nous avons dit plus haut il y a des lenteurs, une lourdeur dans le cheminement des dossiers, c'est donc dans cette optique que notre interrogation trouve toute sa plénitude. Nous questionnons ainsi *l'origine de ces lenteurs*, dans le sens où nous voulons clarifier si ce sont-elles qui sont dans un premier temps causes du retard, mais plus loin de savoir dans quelles mesures sont-elles un frein dans la prise des décisions rentables.

Question centrale : *En quoi est-ce que le déroulement de la procédure administrative impacte-t-elle la prise de décision?*

De cette question centrale découlent des questions spécifiques suivantes :

Q1 : la qualité des hommes mis au service influence-t-elle la prise de décision ?

Q2 : l'insuffisance d'informations peut-elle influencer la prise de décision ?

Q3 : le traitement des agents influence-t-il la bonne prise de décision ?

Ce sont des réponses préalables et anticipées à des interrogations qui doivent être vérifiées par la suite.

H centrale : *le respect de la procédure administrative est le garant d'une bonne prise de décision.*

H1 : les *hommes de qualité* influencent positivement les décisions.

H2 : *l'information* est un déterminant dans la prise de décision.

H3 : le *bon traitement des agents* influence positivement une prise de décision optimale. Dans ce travail de recherche il sera donc question d'améliorer la pratique procédurale établie à la CNPS et dans les organisations au Cameroun en général. D'aider le Manager à prendre une bonne décision en élucidant tout ce qui peut constituer un élément perturbateur dans la procédure administrative en vue d'une bonne prise de décision.

Nous présentons le fait qu'une bonne procédure conduit forcément à une bonne prise de décision, en exposant ainsi les divers maux qui freinent sa fluidité, mieux encore l'origine de ces maux car le problème doit être traité à la racine autrement dit la bonne personne à la place qu'il faut. En y incluant la culture du mérite dans nos mœurs car aucune société au monde ne s'est développée en excluant la méritocratie. Ce sujet regorge donc une multitude d'intérêts :

Académique, Bien évidemment ce travail s'inscrit dans un cadre scientifique, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un travail de recherche qui servira de support aux apprenants de la filière des techniques administratives, et aux chercheurs pour des éventuelles exploitations à des fins d'enrichissement en connaissances. Mais également aux praticiens de la chose car selon leurs aspirations, ils peuvent tirer de ce travail la matière pour concevoir et implémenter un système procédural afin d'être plus efficaces. Socio – économique, car résoudre le problème de procédure nous fait gagner du temps et on le sait le temps c'est de l'argent comme le dit l'adage Anglais. Le Cameroun a un retard à rattraper puisque les autres pays sont en avance sur le point économique. Ce travail nous servira donc comme outil ou une pièce qui va compléter la réflexion sur les problèmes que connaissent notre pays en matière économique, d'une part mais aussi le plus important est de rétablir les équilibres sociaux qui hantent notre pays, avoir de mauvaises procédures rend l'organisation coupable de discrimination, car la conséquence directe est la marginalisation de l'utilisateur, pourtant en restant efficace on gagne plus et personne ne ressent une certaine discrimination. Psychologique, dans la pratique bon nombre d'utilisateurs sont victimes de frustrations par la manière dont sont traités leurs dossiers dans nos différentes administrations. Au regard donc de ce qui se fait, l'on peut sous un angle behavioriste dire que tout Camerounais qui se retrouve dans la même situation va faire pareil. Cette expérience du stimulus - réponse nous démontre simplement que notre société va mal nous devons changer de paradigme car ceci peut nourrir un mal être chez l'individu.

Le concept de procédures administratives est tellement vaste, car dans la vie courante l'on observe toujours le déploiement de la dite notion et dans divers champs scientifiques. Mais il est à noter ici que notre travail entre dans le cadre des techniques administratives pour comprendre comment en tant que Manager, les procédures interviennent dans le processus décisionnel. Notre étude s'est faite dans la région du sud, précisément à Ebolowa, dans le département de la Mvila, à la CNPS Direction Régionale du Sud. Compte tenu du temps imparti à notre formation, notre étude s'étendra sur l'année académique 2019-2020.

PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE DES NOTIONS DE PROCEDURES ADMINISTRATIVE ET PRISE DE DECISION

Comme son titre fort évocateur, cette partie est essentiellement théorique, consacrée en trois chapitres dont le premier intitulé problématique traitera essentiellement du problème que soulève la thématique, ensuite le deuxième chapitre nommé bilan de lecture qui est recueil des positions des divers auteurs sur la question et enfin le troisième qui est la méthodologie qui nous situera sur la manière dont sera récolté les données.

Chapitre I : PROBLEMATIQUE

SECTION I : FONDEMENTS THEORIQUE

1. CONTEXTE DE L'ETUDE

Aujourd'hui, le management connaît un certain nombre de problèmes qui empêchent son déploiement dans l'espace et le temps. C'est ainsi que la présente étude aborde le pan des procédures administratives qui permettent aux Managers de prendre les décisions, il est à noter que bon nombre des organisations dignes de ce nom a l'heure actuelle devrait avoir un manuel de procédure mais ce qui n'est pas toujours le cas. Le processus de traitement n'est pas toujours connu de tous et ce qui obstrue le suivi et partant la décision managériale. Pour cela il est impératif que l'administration commence par réglementer sa manière de gérer les affaires en s'appropriant des outils nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. Ces outils doivent donc faciliter ou mieux encore catalyser le processus d'émergence. Parlant de la manière de gérer ses affaires il est clair que les procédures occupent une place de choix dans cet engrainage, il est connu que le chemin emprunté pour arriver à un but précis peut déterminer la qualité du résultat. Mais déjà qu'est-ce qu'une procédure administrative ? C'est tout simplement l'ensemble de règles à observer et à enchaîner pour arriver à un but par l'administration. Ceci dit, pour déjà rattraper ceux qui ont pris de l'avance avant de leur faire concurrence. Il faut être armé c'est -à- dire bien diriger, commander, prévoir comme le dit Henri Fayol ²; ainsi donc notre travail s'inscrit dans une logique de rétablissement de la norme car comme le disait le Pr MONO NDJANA << ils ont écarté la norme et normalisé l'écart dans la société camerounaise >> repris dans un article du journal le jour (07 mars 2013) c'est-à-dire que ce qui devrait être fait est laissé au dépourvu et le malaise a pris droit de cité. En effet la société Camerounaise porte ces stigmates qui sont précédemment décrit, l'environnement a perdu ce sens de la normale c'est donc sous cet angle que nous pensons inscrire notre travail. Parler de procédures administratives relève d'un vaste champ d'étude, c'est pourquoi il est nécessaire de préciser qu'il s'agit spécifiquement de la gestion en d'autres termes au sens des techniques administratives. De ce contexte notre chapitre se déroulera sur les différents axes suivant :

Le problème

La question de recherche

Les hypothèses

Les objectifs

² Ingénieur civil des mines français, (29 juil 1841- 19 nov 1925), *L'administration industrielle et générale*

L'intérêt

La délimitation

2. PROBLEME

Nous avons constaté qu'à la CNPS beaucoup d'usagers se plaignent, certains dossiers sont traités avec un retard, que bon nombres de décisions prises sont pour la plus part faites en retard ou parfois inadéquates il y a des lourdeurs dans le traitement et une relative célérité, c'est pourquoi nous nous intéressons aux procédures pour analyser si le malaise provient de là. Par rapport au contexte dans lequel nous nous situons il est clair que les procédures sont des outils très indispensables pour le manager, *il s'agit donc du problème des lenteurs administratives* En effet, l'on doit pouvoir mettre en place un ensemble des procédures favorables à vocation catalysant pour que nous puissions simplifier la décision du manager et partant accroître notre compétitivité dans un univers plein de défis.

Pour traiter un dossier, tout commence par la collecte de l'information, puis la saisie des données, le traitement, la sauvegarde et la diffusion. C'est par ce chemin que traverse l'information pour arriver à une prise de décision. De ce qui précède, l'on peut comprendre que dans le travail administratif il y'a des notions liées à l'administration.

Pour Max Weber,³ formellement le travail administratif consiste à l'application des règles de droit c'est-à-dire neutralité, éthique, égalité, désintéressement. En clair, lorsqu'un dossier doit être traité dans une administration l'on aperçoit plus tôt un autre type de procédures se mettre en place dites de substitution qui vient masquer celles en vigueur, en d'autres termes encore celles qui se sont inscrites en faux contre la norme. Vue selon les mœurs au Cameroun, la première question est toujours celle de savoir de quelle région l'utilisateur est originaire, en plus qu'est-ce que celui qui traitera le dossier gagne ? Tout part déjà de cet équilibre régionale qui met une ambiguïté dans les administrations, car les Camerounais sont des enfants d'un même pays, on ne saurait traiter un dossier en tenant compte de son appartenance ethnique ou régionale ; en tout état de cause les concepteurs de cet équilibre régionale n'avaient pas prévu cette discrimination, il s'agit tout simplement d'une déformation téléologique de la vision des initiateurs de ce concept.

Évidemment, cela paraît comme une controverse car on ne peut pas être dans une logique de lumière et voiler l'horizon. C'est donc dire qu'il y a forcément un problème lié à cette épine. On aurait dit que toutes les organisations au Cameroun ont la même fondation car le système est

³Max Weber (1971) économie et société Paris, cet ouvrage comporte deux tomes :

1) les catégories de la sociologie 2) l'organisation et la puissance de la société dans leur rapport avec l'économie.

identique lorsqu'on observe le cheminement procédural des informations dans ces différentes entités jusqu'à la prise de décision.

3. Conjecture théorique

Toute procédure simplifiée est bénéfique pour l'organisation, en ce sens que le manager a suffisamment de temps pour apprécier et adopter quelque chose de profitable. Dans un sens globale ou macroéconomique cela pourra désormais permettre de se positionner en tant que véritable leader et partant garantir la pérennité de l'organisation. Ceci dit, parler de décision optimale c'est aussi prendre en compte un style de management adapté aux différents problèmes qui se posent face au manager, une décision rentable est tributaire d'une bonne procédure car elle est dépourvue de griefs temporels, de contraintes environnementales, de colorations identitaires et bien d'autres

Décider est une activité quotidienne que l'on fait presque automatiquement sans se poser de questions. Certaines décisions interpellent une réflexion plus approfondie qui peut être supportée par divers outils analytiques. On oublie toutefois trop souvent que le principal outil de décision que l'on devrait mieux connaître est le cerveau humain. Loin d'être infaillible, le cerveau peut amener l'individu à faire des choix qui ne sont pas dans un sens bénéfique sans même qu'il ne s'en rende compte. Mieux on connaît ces défaillances inhérentes au processus décisionnel, plus il sera facile de s'en prémunir pour prendre des décisions de meilleure qualité.

H. Simon (1916-2001) présente l'école de la rationalité limitée, car selon lui il faut tenir compte des ressources qui sont limitées, des contraintes sociales, des réalités politiques et souvent des crises. En effet, selon cette école dont fait aussi partie MARCH, il s'agit de s'opposer au concept de rationalité parfaite pour développer le concept de choix réalisé par les acteurs ayant une rationalité limitée ou procédurale, en clair leur perception de l'environnement est limité par le temps ou l'abondance d'informations. La notion de rationalité limitée entretient manifestement des rapports complexes avec le programme de recherche "optimisateur" de l'économie traditionnelle. Il est significatif que l'inventeur et défenseur de la notion ait proposé plusieurs analyse de ces rapports.

Lorsqu'on les confronte, on voit apparaître une question embarrassante pour la théorie de la rationalité limitée: Simon a-t-il seulement voulu indiquer que l'on devait élargir l'ensemble des contraintes traditionnellement posées sur la décision individuelle, en tenant compte à la fois des contraintes externes (technologie, revenu, etc.) et des contraintes internes (coûts d'information et

de calcul), ou bien la notion de rationalité limitée implique-t-elle, à ses yeux, cette conséquence plus forte—la récusation de toute idée d'optimisation ? Cette question recouvre un enjeu bien déterminé : l'évaluation des théories néo-classiques, "optimisatrices", de la rationalité limitée, qui se sont développées, depuis 1961, à la suite d'un article important de G. Stigler, "The Economics of Information". Quand Simon expose pour la première fois ses idées, en 1955, la théorie micro-économique ordinaire semble incapable de relever ses objections et de lui opposer son propre concept de rationalité limitée. En un certain sens, il n'en va plus de même dix ans après, lorsque la théorie de la "recherche" (search), inaugurée par Stigler, offre les premiers modèles optimisateurs de la décision.

Le manager va donc arrêter sa décision en fonction de ses aspirations, sur le choix qu'il estime satisfaisant, et non sur un choix optimal à sens classique. Cela s'opère suivant trois phases bien précises qu'il qualifie de model << IMC >> c'est-à-dire intelligence, modélisation, et choix.

Intelligence compris comme l'étude de l'environnement de la décision et l'identification du problème posé.

Modélisation c'est cette phase qui consiste à trouver toute les modes d'action possible

Choix qui consiste à sélectionner une action entre plusieurs alternatives.

SECTION II : QUESTIONNEMENT ET FINALITE

1. QUESTION DE RECHERCHE

La question de recherche c'est le socle du travail, il s'agit d'une boussole puisque pour savoir où l'on va il faut s'orienter. Comme nous avons dit plus haut il y a des lenteurs, une lourdeur dans le cheminement des dossiers, c'est donc dans cette optique que notre interrogation trouve toute sa plénitude. Nous questionnons ainsi *l'origine de ces lenteurs*, dans le sens où nous voulons clarifier si ce sont- elles qui sont dans un premier temps causes du retard, mais plus loin de savoir dans quelles mesures sont- elles un frein dans la prise des décisions rentables.

Question centrale : *En quoi la procédure administrative impact-t-elle sur la prise optimale de décision?*

De cette question centrale découlent des questions spécifiques suivantes :

Q1 : la qualité des hommes mis au service influence-t-elle la prise de décision ?

Q2 : l'insuffisance d'informations peut- elle influencer la prise de décision ?

Q3 : le traitement des agents influence- il la bonne prise de décision ?

2. HYPOTHESES

Ce sont des réponses préalables et anticipées à des interrogations qui doivent être vérifiées par la suite.

H centrale : Le respect de la procédure administrative est le garant d'une bonne prise de décision.

H1 : les *hommes de qualité* influencent positivement les décisions.

H2 : *l'information* est un déterminant dans la prise de décision.

H3 : le *bon traitement des agents* influence positivement une prise de décision optimale.

3. OBJECTIFS

C'est la contribution que les chercheurs espèrent apporter à un champ de recherche en validant ou en invalidant une hypothèse de recherche.

Dans ce travail de recherche il sera donc question d'améliorer la pratique procédurale établie à la CNPS et dans les organisations au Cameroun en général. D'aider le Manager à prendre une bonne décision en élucidant tout ce qui peut constituer un élément perturbateur dans la procédure administrative en vue d'une bonne prise de décision.

Nous présentons le fait qu'une bonne procédure conduit forcément à une bonne prise de décision, en exposant ainsi les divers maux qui freinent sa fluidité, mieux encore l'origine de ces maux car le problème doit être traité à la racine autrement dit la bonne personne à la place qu'il faut. En y incluant la culture du mérite dans nos mœurs car aucune société au monde ne s'est développée en excluant la méritocratie.

4. INTERETS

Ce sujet regorge donc une multitude d'intérêts :

ACADEMIQUE :

Bien évidemment, ce travail s'inscrit dans un cadre scientifique c'est-à-dire qu'il s'agit d'un travail de recherche qui servira de support aux apprenants de la filière des techniques administratives et aux chercheurs pour des éventuelles exploitations à des fins d'enrichissement en connaissances.

Mais également aux praticiens de la chose car selon leurs aspirations, ils peuvent tirer de ce travail la matière pour concevoir et implémenter un système procédural afin d'être plus efficaces.

SOCIO - ECONOMIQUE :

Résoudre le problème de procédure nous fait gagner du temps et on le sait le temps c'est de l'argent comme le dit l'adage Anglais, le Cameroun a un retard à rattraper puisque les autres pays sont en avance sur le point économique ce travail nous servira donc comme outil ou une pièce qui va compléter la réflexion sur les problèmes que connaissent notre pays en matière économique d'une part mais aussi le plus important est de rétablir les équilibres sociaux qui hantent notre pays. Avoir de mauvaises procédures rend l'organisation coupable de discrimination car la conséquence directe est la marginalisation de l'utilisateur, pourtant en restant efficace on gagne plus et personne ne ressent une certaine discrimination.

PSYCHOLOGIQUE :

Dans la pratique, bon nombre d'utilisateurs sont victimes de frustrations par la manière dont sont traités leurs dossiers dans nos différentes administrations. Au regard donc de ce qui se fait, l'on peut sous un angle behavioriste dire que tout Camerounais qui se retrouve dans la même situation va faire pareil cette expérience du stimulus - réponse nous démontre simplement que notre société va mal nous devons changer de paradigme car ceci peut nourrir un mal être chez l'individu.

5. DELIMITATION SPATIO- TEMPORELLE

Le concept de procédures administratives est tellement vaste, car dans la vie courante l'on observe toujours le déploiement de la dite notion et dans divers champs scientifiques. Mais il est à noter ici que notre travail entre dans le cadre des techniques administratives, pour comprendre comment les procédures interviennent dans le processus décisionnel. Notre étude s'est faite dans la région du sud, précisément à Ebolowa, dans le département de la Mvila, à la CNPS Direction Régionale du Sud. Compte tenu du temps imparti à notre formation, notre étude s'étendra sur l'année académique 2019-2020.

CHAPITRE II : BILAN DE LECTURE

INTRODUCTON

Une entreprise est une organisation ou une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie, en politiques et en plans d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients ou d'usagers.

L'entreprise peut aussi être défini comme l'ensemble des activités d'une personne ou d'un groupe qui travaillent pour fournir des biens ou des services à des clients⁴. De ce fait il y a une méthode propre à l'administration pour rendre services ou fournir les dit biens, les procédures administratives sont un fil conducteur à la prise de décision il conviendra donc de procéder par une démarche double.

La procédure administrative

La prise de décision

SECTION I : La procédure administrative

Selon le dictionnaire universel, la procédure est une manière spécifiée d'accomplir une activité (iso 8402). Il est important dans une démarche de qualité de rédiger des procédures c'est-à-dire de mettre par écrit ce que l'on fait ou ce qui doit être fait afin de la faire.

Pour le Professeur Maurice KAMTO (1990)⁵, La procédure désigne en droit privée, à la fois l'ensemble des règles, des formalités qui doivent être observées, des actes qui doivent être accomplis, pour parvenir à une solution juridictionnelle. Épousant cette optique au droit privé Charles Debasch la définit en droit public comme l'ensemble des règles suivant lesquelles s'exerce la juridiction contentieuse des tribunaux.⁶ Mais il est nécessaire de comprendre d'abord à quoi renvoie l'administration.

L'administration est définie comme l'ensemble des services et agents chargés de cette fonction, il s'en dégage donc deux dimensions de cette notion, d'abord une dimension fonctionnelle c'est-

4 Odile GIRAULT et B CHAUVOIS, LES ÉDITIONS FOUCHER 128, rue de RIVOLI, Paris 1^{er} tome 1 ;

5 Droit processuel, Collection science juridique et politique PUC ;

6 Thèse de droit paris LGDJ1962 procédure administrative contentieuse et civile

à- dire que l'administration renvoie à une fonction administrative au sens de Henri FAYOL lorsqu'il décrivait les fonctions de l'entreprise et précisant parmi elles celle administrative⁷

D'autres parts, l'administration renvoie aux Hommes qui travaillent dans ces locaux réservés à l'administration. On s'interroge ici sur les formes de contrôle bureaucratique du personnel administratif et il en ressort que la formalisation des informations qui circulent dans l'administration et celle de l'évaluation du personnel est le garant de la durabilité des appareils de contrôle⁸.

Pour François BELLANGER⁹, il est important de définir la qualité des parties pour établir une procédure administrative car étant un acte essentiel de la démarche visant à délimiter le cercle des personnes physiques ou morales, qui dans un cadre d'une procédure particulière devant aboutir à la prise de décision ou à l'analyse de la validité d'une décision, ont des droits et obligations vis-à-vis de l'autorité en charge de cette procédure. Avant la prise d'une décision et sa contestation éventuelle, en procédure non contentieuse, la définition des « parties » correspond au cercle des personnes concernées par la décision devant être prise ; il s'agit généralement de toutes les personnes dont la situation de fait ou de droit pourrait être influencée par la décision à prendre.

Au niveau de la procédure contentieuse, en plus des personnes qui ont participé à la procédure ayant abouti à la décision querellée, d'autres personnes physiques ou morales peuvent devenir parties. Leur participation dépend alors de leur qualité pour recourir. Il existe une corrélation entre bon nombre de partie et cercle des personnes ayant la faculté de contester un acte administratif.

La procédure administrative est donc l'ensemble de moyens qu'utilise l'administration pour établir son action. Elle est la voie formelle des actes par le biais desquels se déroule l'action administrative pour accomplir une fin. Le but est l'émission d'un acte administratif, c'est aussi l'ensemble des moyens utiles pour accomplir une action, l'obligation d'obéir à des voies légales strictes, assurant la garantie de distinguer l'action publique de celle privée et elle renferme des grands principes à savoir : l'unicité, la contradiction, l'impartialité, l'officialité, la célérité, la proximité.

7 *L'administration industrielle et générale*, Dunod 1916.

8 Christian Lamouroux, actes de la recherche en sciences sociales 2000 ;

9 François Bellanger, écrivain, Dr à la Sorbonne France (1688- 1749)

I. Les principes de la procédure administrative

1. L'unicité

Unique parce que toute procédure engagée doit aller jusqu'au bout elle a un début et une fin. Par unicité il faut également comprendre l'origine unique des ordres venant d'un seul supérieur hiérarchique¹⁰, pour Michel Innocent PEYA¹¹, l'unicité de commandement doit son efficacité aux piliers que sont le degré d'engagement, l'obéissance et l'éthique qui poussent le subordonné à obéir aux ordres de son supérieur.

2. La contradiction

En droit, le principe du contradictoire signifie que le jugement ne peut être rendu sans que les plaideurs n'aient été entendus, il a été récemment défini comme une sorte de droit naturel de la procédure.¹² Une forme de confrontation des différents acteurs du processus avant de prendre la décision.

La contradiction, car la résolution de la procédure administrative est basée sur les faits et les fondements de droit suite à la vérification des faits et des preuves. Cela signifie en d'autres termes que la validité d'un acte peut être remise en cause car l'utilisateur peut s'opposer à une décision de par les éléments qui se trouvent en sa possession et qui ont été délivrés au cours de la procédure et inversement car à la fin de cette procédure il existe toujours une phase d'approbation de celle-ci.

3. L'impartialité

Impartial parce qu'elle assure que l'action se déroulera sans favoritisme ni inimitiés, il n'existe aucune discrimination en matière procédurale, son caractère impartial indique dès lors que quelle que soit son origine, la condition de l'individu la procédure s'applique erga omnes c'est-à-dire à l'égard de tous,¹³ bien plus la vulgarisation des textes démontre à suffisance qu'une procédure doit être connue par tout le monde. La transparence administrative est un concept très limité qui porte sur la transaction entre l'utilisateur et l'agent.¹⁴

4. L'officialité

Le principe d'officialité oblige à ce que la procédure soit développée d'office au cours de toutes les démarches. Le temps n'est plus où l'administration pouvait se retrancher derrière le secret des bureaux, les exigences nouvelles de démocratie administrative, l'obligent à agir

¹⁰ Henry FAYOL, Principes d'administration (1841-1925) ;

¹¹ Michel Innocent PEYA, L'unité dans les organisations civiles et militaires au Congo Brazzaville ;

¹² Giuseppe Tarzia, Revue internationale de droit comparé 33(3), 789-800, 1981

¹³ François Vogelweith, Université Henri Poincaré 2009, Place du projet de vie des personnes handicapées dans les procédures administratives ;

¹⁴ Hood 2006, M Lacombe, X Vandendriessche- Revue du trésor 2004 ;

d'avantage au grand jour à expliquer ses décisions à ouvrir ses dossiers et à aller au-devant des usagers pour faciliter les démarches et l'exercice de leurs droits, **Bruno Lasserre, Noëlle Lenoir, Bernard Stirn, Fenixx, (1987)**. À ces principes s'ajoutent ceux de célérité et de proximité.

5. La célérité

Pour Soraya Amrani-Mekki (2008)¹⁵, Les réformes récentes de procédures se fondent sur l'existence d'un principe de célérité qui séduit dans un système qui se veut plus performant et concurrentiel. Pourtant la célérité ne peut constituer qu'un objectif d'une procédure qui doit lutter contre les temps morts tout en conservant et préservant les temps utiles, la célérité ne doit fasciner jusqu'au point de perturber l'équilibre structurel.

6. La proximité

À travers le droit et l'organisation du travail, s'exprime cette invitation à une meilleure considération des situations individuelles et à un traitement personnalisé des usagers. Il faut alors en examiner l'impact. Les décisions que prennent les agents des caisses de sécurité sociale à l'encontre des allocataires constituent une bonne illustration de l'évolution des normes juridiques. Ces décisions supposent une maîtrise fine et experte de la règle. C'est même ce qui légitime formellement leur fonction de « technicien », pour reprendre ici la dénomination officielle. Encore faut-il distinguer deux logiques.

La première désigne un droit du statut, qui fait reposer la décision de l'agent sur la qualité juridique de l'intéressé. La seconde concerne un droit des faits, qui invite l'agent à constater une situation de faits, indépendamment du statut. C'est le cas des prestations familiales formellement versées à la personne qui assume la charge des enfants, cette dernière n'étant pas nécessairement la mère ou le père, mais parfois la grand-mère, une tante ou quelqu'un d'autre.

II. Le circuit de la procédure administrative (Procédure et processus)

Par circuit, il s'agit de retracer le parcours que l'information fait dans le processus décisionnel car une procédure n'est opérationnelle qu'à travers un travail administratif.

Pour Herman Essowè weleke (**décembre 2014**), le travail administratif repose sur le traitement de l'information ; celui-ci étant la matière première, il consiste à rassembler les informations de base, à les mettre en ordre et les exploiter pour en tirer une information synthétique permettant de

¹⁵ Revue française d'administration publique 43, 53,2008 ;

prendre une décision optimale. Il devient donc nécessaire pour le décideur de disposer des informations synthétiques qui lui permettront de réduire son incertitude sur le choix à opérer. JOFFRE et KOENIG (1985) ont d'ailleurs démontré que « *l'information et la décision sont les deux faces cachées d'un même phénomène car une bonne décision dépend de la qualité de l'information reçue dont elle est la conséquence* ».

Le processus quant à lui est un enchaînement des faits ordonné ou de phénomène correspondant à un certain schéma et aboutissant à quelques choses selon le **Dictionnaire Larousse** ; l'enchaînement des opérations depuis la saisie jusqu'à la décision finale et sa notification est appelée processus selon O. GIRAULT et B. CHAUVOIS ; pour Jean Gerbier (1978) le travail administratif procède selon le canevas suivant :

La saisie

Elle consiste à enregistrer les informations élémentaires sur un support, c'est le début du travail administratif, qui est beaucoup plus basé sur le recueil des informations. C'est une étape très délicate car l'information de base si elle est mal récoltée ou dénaturée cela aura un impact sur le résultat final.

La collecte

C'est le transfert des données élémentaires du lieu de saisie au lieu de traitement qui peut être manuel, mécanique ou automatique. Il faut souligner que la collecte et la saisie sont souvent indissociables et portent sur les informations de base.

Le traitement des données

Le traitement est un ensemble d'opérations à mener suivant les objectifs fixés au départ. Ces opérations vont de la sélection, du tri, de la comparaison à la codification et aux calculs via le contrôle, la mise à jour et le classement. Toutes ces opérations ayant consisté en la transformation de l'information de base en information synthétique aboutissent au stockage, à la diffusion ou encore à l'archivage et à la destruction.

Le stockage

Une information élaborée peut être rangée ou conservée temporairement pour une utilisation incessante par un utilisateur. Cette opération peut toutefois précéder la phase du traitement, c'est l'opération la plus polyvalente elle sert d'assurer la pérennité des informations ; répondre aux impératifs d'accès et restitution des informations, il existe plusieurs formes de stockage, soit sur un support physique ou alors numérique.

La diffusion

L'information est transmise aux destinataires ou à ceux qui en ont besoin sur un support utilisable, c'est le fait de mettre à disposition soit des concernés ou du public l'information traitée. Cela, se fait à travers tous les moyens de communications qui sont à disposition de l'administration. Cela peut se faire soit par des outils tel que les notes de service ou note d'informations lorsqu'on est un interne, mais par les moyens de masses medias et autres lorsque l'information vise l'extérieur de l'organisation.

L'archivage

Pour O. Girault (1988), << *l'archivage est un système qui consiste en la vérification de la suite logique des documents transmis ainsi que leur enregistrement sur le livre des entrées dans les archives en vue d'un classement afin que les références soient visibles par l'indication des années sur le casier et éventuellement la destruction des documents périmés*>>.

Certaines informations doivent être rangées après que leur exploitation soit entièrement finie. Il est à noter que les archives ont trois modes de classification :

Les archives du 1er âge : Tout document ou dossier produit par un organisme ou entreprise est appelé archive courante ou archive vivante lorsqu'il est utilisé pour le traitement des affaires en cours.

Les archives du 2e âge : Il devient archive intermédiaire ou semi-active lorsqu'il a cessé d'être un document courant mais que son intérêt administratif ou juridique ne permet pas de l'éliminer.

Quant aux archives définitives (3ème âge), ce sont celles qui présentent un intérêt historique, elles sont conservées sans limitation de durée. Les archives définitives peuvent être versées dans un service d'archives institutionnel par l'organisme producteur.

La destruction

Les informations devenues inutiles sont éliminées pour éviter les encombrements, mais il y a aussi des moyens de sauvegarder ces informations sans que ceux-ci ne soient encombrant car l'utilité peut survenir plus d'une décennie plus tard.

III. Enjeux de la procédure électronique

1. Un service moins coûteux

La baisse des coûts profite tout autant à l'utilisateur qu'au contribuable. Comme l'administration, l'utilisateur en tire bénéfice par des économies directes ou indirectes : une meilleure disponibilité des personnes aux guichets (l'accès permanent des télé-services limite l'effet de pointe dans l'affluence aux guichets), l'accès à de nouveaux services. Les sommes en jeu sont là encore très importantes.

2. La transparence des administrations

La mise en ligne (dans des conditions de sécurité satisfaisantes) des dossiers administratifs détenus par les services de l'État ou des collectivités locales constitue indéniablement un service nouveau très utile aux usagers. Mais cette mise à disposition aura également un impact fort dans la culture administrative, car elle réduira l'asymétrie d'information entre l'utilisateur et l'administration, et donc l'inégalité entre les deux. Cette transparence accrue est donc un facteur primordial de la vie démocratique et citoyenne, et il est vraisemblable qu'elle induira dans les premiers temps des craintes de la part d'agents publics pouvant considérer qu'ils sont amputés d'une partie de leur pouvoir.

3. Un service plus disponible et plus réactif

Les usagers tireront également profit de l'administration électronique en matière de disponibilité des services. Grâce aux télé-services, utilisables à partir d'un microordinateur, d'une borne publique, des nouvelles générations d'assistants personnels et, d'ici quelques années, par le biais de télévision interactive, toute personne pourra effectuer ses démarches administratives à toute heure du jour et de la nuit, et quasiment en tout lieu. Il s'agit d'une avancée majeure, notamment pour les personnes ne pouvant accéder aux services publics de leur commune de résidence durant les heures ouvrables.

SECTION II : LA PRISE DE DECISION

I. LA NOTION DE DECISION

La prise de décision est un processus cognitif complexe, différent de la réaction instinctive et immédiate visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives. Ce processus est théoriquement basé sur les critères de choix et sur une analyse des enjeux et des options finales. Le décideur peut être une personne autonome, ou une entité multiple telle qu'un couple, un conseil d'administration, une collectivité (on parle de décideur public).

Qu'est-ce que décider dans les organisations ? La décision concerne au premier chef les managers. Voici comment Mintzberg (1990) décrit les rôles décisionnels du manager dans Le Management. Il faut tout d'abord considérer les conditions dans lesquelles une décision est à prendre. Une prise de décision met en place une stratégie (décision stratégique) qui a souvent pour but de saisir une opportunité ou d'échapper à une menace. L'obligation de prendre une décision stratégique implique pour celui qui dirige l'organisation une vue d'ensemble de son entreprise mais aussi de son environnement. Si la décision peut être définie comme « le choix d'une solution ou d'une orientation à partir d'informations et de critères qui aident à comparer entre elles plusieurs possibilités » (Louart, 1999), la stratégie se définit comme « l'ensemble des décisions qui expriment la cohérence d'une organisation et sa congruence avec celles des différentes composantes de son environnement » (Perez, 1998). Une définition empruntée au philosophe Paul Ricœur permettra de placer la question de la décision sous l'éclairage philosophique par lequel j'ai choisi de débiter cette étude. On peut lire dans Soi-même comme un autre que « *Se décider, c'est trancher le débat en faisant sienne une des options considérées.* » (Ricœur, 1990, p. 117).

Les préalables à la décision

Toute décision ne se fait au hasard il est à considérer un certain nombre de choses avant de s'y lancer dans cette difficile activité.

1. L'identification du problème

La difficulté majeure consiste souvent à bien identifier le problème, ce qui implique entre autres : de bien poser le problème (et de le faire à temps), d'évaluer correctement les moyens à mettre en œuvre, d'intégrer l'environnement dans l'analyse.

Une solution ne sera optimale que si au départ l'information a été bonne et le problème bien posé.

2. La recherche des solutions possible

Les solutions à priori envisageables sont infinies. Il faut définir précisément quelles sont les priorités et les contraintes à respecter. Après avoir défini le domaine des solutions possibles, il reste alors à lister les avantages et les inconvénients de chacune d'elles. On pourra alors voir quelles décisions sont plus en adéquation avec les priorités et les contraintes. Bâtir différentes solutions, c'est aussi disposer de solution alternative pour cela il faut donc une sélection pour pouvoir choisir la meilleure.

3. La phase de sélection

Celle-ci reflètera les opérations et priorités de l'entreprise. Mais elle dépendra aussi pour une large part de la personnalité du décideur (goût du risque, attitude consensuelle). Le choix effectué par le décideur sera ainsi mis en œuvre.

4. Mise en œuvre de la solution, le contrôle et le bilan.

La solution choisie nécessitera la mise en œuvre de moyens humains et financiers appropriés, d'objectifs intermédiaires à atteindre en un temps déterminé.

L'attribution des moyens doit tenir compte des priorités de l'organisation (recherche d'une solution peu coûteuse à mettre en œuvre, rapide), c'est ainsi qu'il est nécessaire de faire le bilan de son choix.

Les prévisions ne se réalisent pas toujours. Faire le bilan ne permettra à posteriori de valider les mécanismes de collecte de l'information, d'acquérir de l'expérience d'être plus efficace.

II. Le risque dans les décisions

Dans les organisations de type entreprise et administration, où les décisions sont nécessaires et fréquentes, des formes de contournement de la difficulté de décider ont vu le jour. En effet, la tentation d'éviter les décisions est forte dans la mesure où elle permet de réduire la responsabilité des conséquences de ce qui est décidé. Nous avons repéré ici cinq moyens de contourner les décisions.

1. Reporter la décision : la procrastination

L'une des formes assez répandues, notamment en système bureaucratique, consiste à reporter la décision à plus tard. Il suffit donc d'attendre, en espérant que le problème se trouvera résolu par lui-même ou bien qu'il sera dépassé. C'est une méthode qui se présente d'elle-même lorsque les dossiers à traiter s'accumulent ou encore lorsque la décision est difficile, toutes les informations n'étant pas rassemblées, et ne renvoie pas à une solution déjà connue. La non-décision, au niveau organisationnel, est alors vue comme une solution, une action planifiée (Ajzen, 1991), proche du laisser-faire ou de l'illusion de la régulation automatique. Ce report de décision, qui est aussi un report de l'action (Mc Cown, Johnson, 1989), renvoie à une intention différée (Lay, 1986), à une tactique ou à un blocage psychologique (Ferrari, Emmons, 1995), et correspond à une conduite d'évitement (Moussa, 2012). On peut toutefois distinguer entre le report d'exécution, voire le report d'une décision, déjà prise ou non, et l'indécision indiquant que l'on ne sait pas choisir ou prendre une décision. C'est le cas par exemple pour le choix

professionnel : beaucoup d'étudiants ne savent pas exactement ce qu'ils visent, même en cours d'études longues. Cela peut venir d'un manque d'information, mais plus encore du souhait de se laisser le choix le plus longtemps possible, dans la mesure où choisir, c'est se restreindre. Il est à ce titre paradoxal que les jeunes en difficulté scolaire soient amenés à choisir une voie tandis que ceux qui réussissent puissent décider de ne pas se décider de suite. L'indécision, fréquente en orientation scolaire et professionnelle (Forner, 1998 ; François, 2012), est ainsi une forme d'évitement de la décision.

2. Éloigner ou transférer la décision

Une autre forme d'évitement consiste à renvoyer la décision à un niveau hiérarchique supérieur. Cela permet de se couvrir tout en montrant qu'on s'occupe du dossier, mais l'inconvénient vient du fait que l'instance centrale ne connaît pas forcément tous les éléments, doit se fonder sur une règle générale et décider à distance sans traiter la complexité des faits. En sens inverse, le pouvoir central peut user d'une décentralisation pour faire jouer la subsidiarité. Ce peut être une décision visant le rapprochement de l'organisation vers les personnes concernées, mais ce peut aussi être un moyen de transférer des problèmes délicats vers d'autres instances qui ont alors à décider et donc à en avoir la responsabilité. C'est le cas spécifique de la délégation de pouvoir. Un exemple typique de difficulté à décider concerne les situations de crise où il faut décider dans l'urgence. La première forme de non- décision consiste à nier la réalité pour éviter de prendre des mesures importantes.

3. La décision collective

Cette formule a l'intérêt d'assurer une concertation avant décision. Cependant, elle peut aussi servir de paravent et cacher les décisions derrière un groupe, surtout si l'anonymat protège. Elle permet de diluer les risques et de noyer la décision. Elle évite ainsi de devoir supporter la responsabilité de la prise de décision. C'est, à ce titre, une variante du point précédent qui revient à complexifier la chaîne des décisions et à la rendre moins transparente. Cependant, ces moyens classiques ont été renforcés ces dernières années par d'autres plus modernes qui évitent les relations de face à face.

4. L'informatique, substitut de décisions

La multiplication des outils informatiques permet de plus en plus de gérer et de canaliser les procédures, de sorte que les décisions se trouvent intégrées aux logiciels, sont déjà prises par eux dès leur installation, et deviennent donc automatiques et efficaces sans intervention hiérarchique. Le système se repose sur des automatismes en place qui évitent ainsi les décisions au cas par cas et l'appel à des décideurs humains.

5. La décision cachée derrière l'évaluation et l'avis des experts

La méthode la plus prisée actuellement passe par l'évaluation confiée à des experts extérieurs ou à des bureaux d'étude et de conseil. Elle a l'avantage de transférer les dossiers à traiter, et surtout d'obtenir un avis qui établit un écran protecteur entre le décideur et les personnes

Les théoriciens tels I. Ansoff ou R. N. Anthony définissent trois niveaux de décision selon leur horizon temporel:

- les décisions stratégiques concernent les orientations générales de la firme et ont une implication sur le long terme ;
- les décisions tactiques ou administratives sont des décisions de moyen terme concernant la gestion quotidienne de l'entreprise ;
- les décisions opérationnelles sont des décisions de court terme concernant les opérations courantes de l'entreprise.

La décision stratégique

Elles sont prises par la Direction Générale chargée de grandes décisions (décisions sur le long terme). Ce sont les plus importantes car elles engagent dans l'avenir (à partir de 5 ans et plus) et pour longtemps les ressources de l'entreprise. Elles sont incertaines car elles touchent les relations extérieures de l'entreprise avec son environnement. On ne connaît pas leurs effets à l'avance et elles sont fréquemment irréversibles. Donc, les prendre implique de grand risque.

En outre, si le décideur ne peut pas identifier les causes d'un problème, il va faire appel à son expérience, voir à son intuition, pour prendre une décision : elle ne sera donc ni programmée, ni structurée. Ce type de décision est assimilable aux décisions de planification car, elles engagent toute l'entreprise sur le long terme

Les décisions stratégiques prises par les organisations sont d'une nature très différente des décisions opérationnelles ou tactiques. Trois caractéristiques fondamentales les distinguent de ces dernières :

- premièrement, elles engagent les organisations sur le long terme ;
- deuxièmement, elles nécessitent d'importantes ressources financières et humaines ;
- troisièmement, elles sont difficilement réversibles voir irréversible. . En est-il de même des décisions tactiques ?

La décision tactique

Elle est aussi appelée décision de gestion ou encore décision administrative. Pour appliquer des décisions stratégiques, les cadres prennent des décisions tactiques. Ces décisions sont aléatoires car on peut en connaître leurs conséquences avec les outils d'aides à la prise de décision. Les risques encourus peuvent être chiffrés. On peut donc corriger ces décisions mais cela peut avoir un coût.

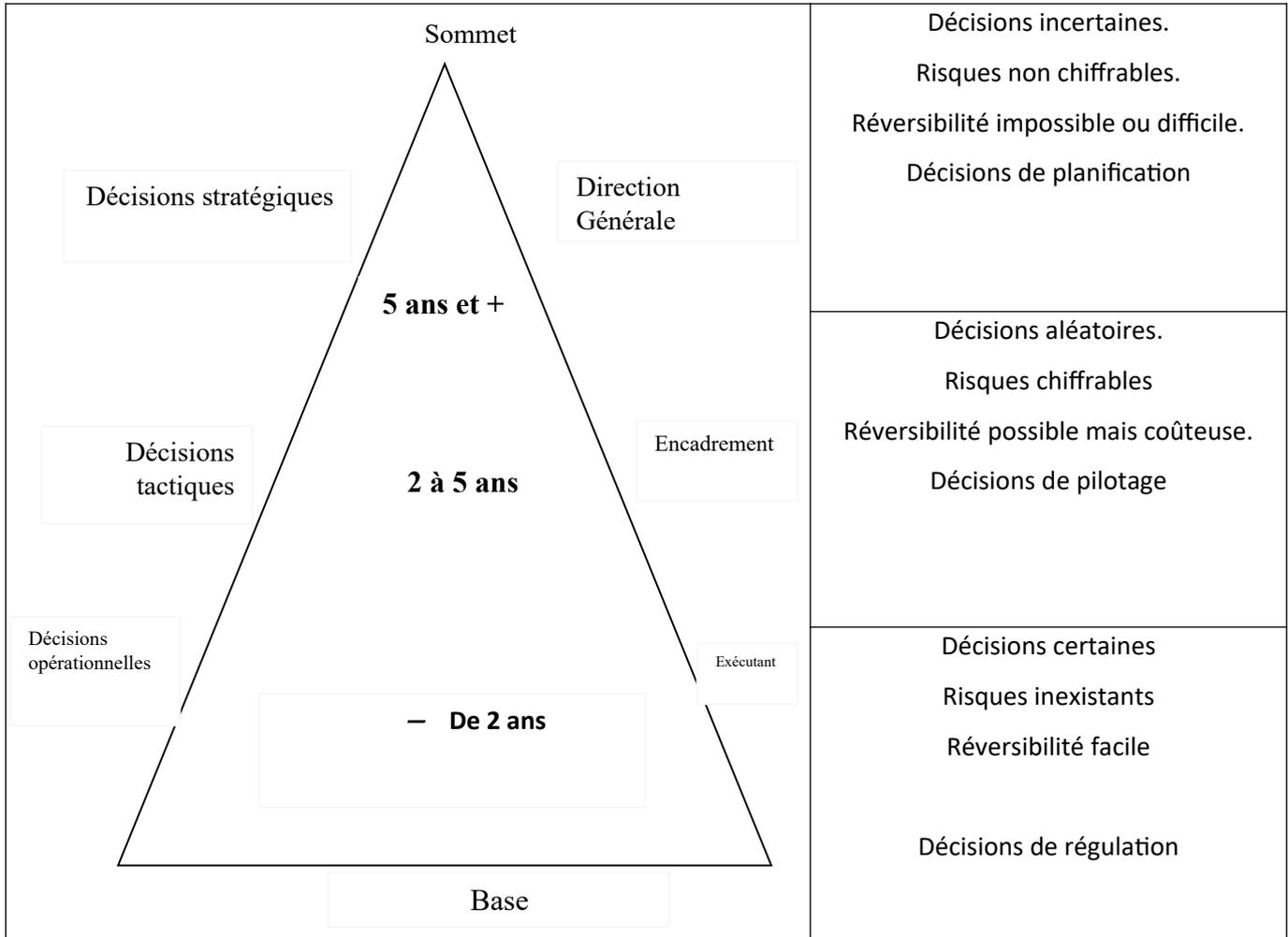
On assimile ce type aux décisions tactiques. Elles consistent à surveiller l'adéquation des décisions prises face aux évolutions constantes de l'environnement. Elles engagent une partie de l'entreprise sur le moyen terme. Elle a une différence perceptible avec les décisions opérationnelles.

La décision opérationnelle

Elle est encore appelée décision mécanique, décision d'exploitation courante, celles-ci sont prises par les agents d'exécution au jour le jour pour appliquer les décisions tactiques. Ce sont les plus nombreuses ; leur application est courante et répétitive et leurs effets sont immédiats et connus à l'avance. Ces décisions sont aisément réversibles et peuvent être corrigées.

On parle de décisions certaines car on connaît leurs conséquences avant même de les appliquer. Elles sont généralement prises selon des procédures préétablies, sous forme de mode opératoire. On parle à ce niveau des décisions de régulation. Elles garantissent le bon fonctionnement de l'entreprise au jour le jour.

Tableau 1: niveau de décision



Source : HAYRINAC C. & al. (2000), économies d'entreprise, France, Nathan, p. 10

Ceci dit nous pouvons voir dans la pyramide qui précède comment ces différentes décisions sont représentées on part donc de la base avec des décisions moins importantes pour le sommet d'où se trouve la vie de l'entreprise. Ici on mesure le risque de la décision en fonction du palier dans lequel il a été pris et notamment du bas vers le haut en fonction de la gravité du risque.

Tableau 2: explication des décisions

	Décisions stratégiques	Décisions tactiques	Décisions opérationnelles
Contenu de la décision	Définition des axes de développement	Mise en place des moyens d'optimisation	Exploitation des moyens
Champ d'application	Ensemble de l'entreprise	Une ou plusieurs fonctions	Un service
Horizon personnel	Long termes	Moyen et court termes	Très court termes
Niveau hiérarchique	Direction générale	Direction d'une Division	Responsable d'exécution
Exemples	Choix des produits Organisation Générale de l'entreprise	Programme de production Choix du matériel	Gestion des stocks Planning des congés Tournée des commerciaux

Sources : 2006, Edition de la Chenelière inc ; la gestion dynamique : concepts, méthodes et application 4^{ème} édition

III. Les théories de la décision

Durant les années 1940-1950, on assiste à la fondation d'écoles et de départements de gestion. Ceux-ci regroupent des chercheurs de diverses disciplines, principalement la psychologie et l'économie, intéressés à comprendre le fonctionnement des entreprises. Le comportement humain est au centre de leurs préoccupations. On trouve d'ailleurs dans ces institutions des programmes et de nombreux cours de comportement organisationnel. C'est dans ce contexte que des chercheurs vont s'intéresser à la prise de décision. Les théories de la décision cherchent à expliquer le comportement d'un individu face à la résolution d'un problème [= décision]. On distingue deux grandes écoles des théories et la prise de décision

- L'école classique du choix rationnel ex modèle de HARVARD (Taylor, Ford)
- L'école de la rationalité limitée [Herbert SIMON]

1. L'école classique du choix rationnel

La théorie du choix rationnel (en anglais « rational choice theory », ou « décision rationnelle », est un terme générique forgé par la micro-économie contemporaine et utilisé pour désigner différentes théories de l'action développées en économie (où elles constituent un paradigme dominant), mais aussi en sociologie (où elles sont en concurrence avec d'autres paradigmes) et en psychologie, notamment en criminologie. Dans la littérature anglo-saxonne, la théorie du choix rationnel est également l'un des paradigmes dominants en science politique.

De manière générale, ces théories attribuent aux agents un comportement rationnel qui, en raison de préférences, dénotent une recherche du plus grand profit pour le moindre mal. Très répandues et partagées, elles font l'objet de nombreuses critiques, fondées notamment sur la réfutation de l'idée que l'individu est guidé par le seul calcul de ses intérêts.

Le concept s'inscrit principalement dans l'héritage des idéologies anglo-saxonnes John Watson, initiateur du behaviorisme aux États Unis en 1913. L'individualisme, l'empirisme puis le libéralisme économique et l'utilitarisme. Comme elles, il est porté par la volonté de justifier l'idée que le capitalisme est cohérent avec la nature humaine.

Les théories du sociologue allemand Max Weber, au début du e siècle, constituent également une source ; notamment ses concepts de "processus de rationalisation", "rationalité en finalité" (Zweckrationalität) et "rationalité en valeur" (Wertrationalität).

Troisième source d'influence importante, le behaviorisme, paradigme de la psychologie scientifique apparu aux États-Unis au début du e siècle, selon lequel le comportement observable d'un individu est essentiellement conditionné par l'histoire de ses interactions avec son environnement.

En appliquant les principes de l'économie néoclassique et du behaviorisme à l'analyse des faits sociaux, le sociologue américain George C. Homans élabore au début des années 1960 une « théorie de l'échange social » qui fait de lui l'un des premiers propagateurs de la théorie du choix rationnel dans les sciences sociales.

La théorie du choix rationnel est un ensemble d'idées apparues dans le domaine économique en vue d'expliquer comment les individus prennent des décisions¹⁶ et présupposant que celles-ci sont essentiellement rationnelles, visant la recherche du plus grand bénéfice au moindre coût.

¹⁶ Gary Becker, l'un des promoteurs de la théorie du choix rationnel

Raül Magni-Berton la présente comme suit : "un individu est rationnel si:

Il a des préférences transitives et symétriques. Ce qui signifie que, quels que soient ses désirs, s'il préfère l'option A à l'option B et l'option B à l'option C, il préférera également l'option A à l'option C. Il vise à satisfaire ses préférences par des inférences logiquement, mathématiquement ou statistiquement, correctes. Autrement dit, il raisonne correctement à partir des informations dont il dispose. Ce deuxième point est en réalité un corollaire du premier dans la mesure où symétrie et transitivité sont des postulats de base de la logique et des mathématiques. Le concept a été intégré plus tard dans les domaines de la psychologie et de la sociologie, avec le même objectif : expliquer les mécanismes par lesquels les individus retiennent des options et en rejettent d'autres. Particulièrement significative, l'approche de Gary Becker relève de "l'impérialisme économique", selon ses propres termes : il entend appliquer ses analyses non pas seulement aux comportements qui relèvent conventionnellement de l'économie mais aussi à tous les autres. On lui dit d'avoir valorisé le concept de « capital humain ».

La théorie du choix rationnel s'appuyant sur des données statistiques, elle s'inscrit dans un contexte de technicisation croissante de l'économie et de ses capacités à modéliser mathématiquement les comportements humains de sorte à prétendre au statut de science.

La revue américaine « Rationality and Society », fondée en 1989, incarne assez bien le concept. L'analyse d'optimalité est un outil efficace, important et simple, pour autant les choix sages ne sont pas assurés. Pour exposer la puissance du cadre individualiste et optimisant, il y a deux approches. L'une est un "modèle d'aspiration" essentiellement formulé par Hayden. Il défend un modèle conduit par la richesse et l'innovation technique. De ce qui précède, nous pouvons donc dire que pour l'école de la rationalité parfaite :

Chaque décideur connaît bien le problème à résoudre.

Il est convaincu de l'existence d'une solution unique qui sera la meilleure possible.

L'information et les ressources nécessaires pour trouver une solution sont toujours disponibles.

Le décideur a une capacité illimitée de traitement de l'information

- **Phase d'analyse**

Analyse des faits

Diagnostic de la situation

Définition

Collecte des faits pertinents liés au problème

- **Phase de décision**

Exploration des options possibles
Évaluation des options possibles
Choix d'une option

- **Phase de mise en œuvre**

Exécution de la décision
Évaluation de la décision et suivi

2. L'école de la rationalité limitée

Herbert A. Simon (1916-2001) et James G. March. Simon, prix Nobel d'économie en 1978, est la figure de proue de cette école. Pour lui, une théorie de l'organisation est une théorie de la «décision». En effet, c'est le processus administratif qui garantit l'équilibre et la survie des organisations. Celles-ci sont profitables et se développent parce que les individus prennent des décisions rationnelles. Simon veut donc comprendre le processus administratif à partir de la logique et de la psychologie de la décision pour constituer une théorie de l'administration. En 1945, il propose, dans *Administrative Behavior*, une première tentative de décrire le comportement administratif. Puis, en 1958, il présente la version achevée de cette théorie dans un ouvrage intitulé *Organizations* qu'il écrit en collaboration avec James G. March, son ancien étudiant.

Les recherches sur la rationalité limitée remontent à l'article fondateur d'Herbert Simon, «A Behavioral Model of Rational Choice» (Simon, 1955). Cinquante ans après, la rationalité limitée est constamment invoquée dans le champ des sciences de la décision. En témoigne par exemple le discours que D. Kahneman a prononcé lors de la remise du prix Nobel d'économie («Maps of Bounded Rationality», Kahneman (2003)). Une certaine confusion sémantique résulte de cette popularité : l'expression «rationalité limitée» recouvre aujourd'hui des phénomènes, des modèles et des domaines de recherches passablement hétérogènes.

Dans une première acception, la rationalité limitée se confond avec les écarts entre le comportement actuel des agents et les prédictions que font les modèles classiques de choix. Ces modèles étant censés codifier des principes de rationalité «parfaite», on désigne naturellement les déviations ou les anomalies relatives à ces modèles par le terme de «rationalité limitée». Dans ce cas, la modélisation de la rationalité limitée se confond avec le projet général d'élaboration de modèles de décision plus adéquats empiriquement que ne le sont les modèles classiques.

Postulat de la théorie

Pour H. Simon, la prise de décision s'effectue dans le cadre d'une rationalité limitée. Il s'oppose au principe de rationalité parfaite pour développer le concept de choix réalisé par des acteurs ayant une rationalité limitée ou procédurale. En effet, leur perception de l'environnement est limitée par le temps ou l'abondance d'informations. Ils vont donc arrêter leur décision en fonction de leurs propres aspirations, sur le choix qu'ils estiment satisfaisant, et non sur un choix optimal au sens classique.

Dans le modèle de Hebert SIMON, le concept de rationalité limité est central. Simon remet fortement en cause l'idée d'optimum dans la prise de décision et montre, à travers des recherches empiriques, que ce qui déclenche fréquemment la décision et montre, à travers des recherches empiriques, que ce qui déclenche une décision sont les problèmes occasionnels.

Dans ce cas, si un problème connu se pose, le décideur va appliquer à celui-ci le processus qu'il connaît pour tenter de le résoudre. Si le problème n'est pas connu, l'acteur va alors chercher à voir s'il ne peut pas le rapprocher d'un autre problème de manière à lui appliquer une solution routière par proximité. C'est seulement s'il n'y parvient pas que le décideur cherchera une solution nouvelle, ce qui est relativement peu fréquent en pratique. Il en résulte que les processus de résolution des problèmes obéissent à des solutions satisfaisantes, et en aucun cas, à des solutions optimales. Le décider est fortement influencé par son environnement organisationnel, par des règles de gestion propres à l'entreprise et par des jeux d'influence au sein de la hiérarchie organisationnelle (BRESSY ET KONKUYT)

la rationalité limitée de H. Simon

**Quantité limitée
de ressources**



Réalités politiques



Contraintes sociales



Crises



Le Processus décisionnel de H. Simon

Le processus de décision de H. Simon (appelé « modèle IMC » pour les initiales des trois premières phases) se décompose de la façon suivante :

- Intelligence : c'est l'étude de l'environnement de la décision et l'identification du problème posé ;
- Modélisation : cette phase consiste à trouver l'ensemble des modes d'action possibles ;
- Choix : il faut sélectionner une décision parmi l'ensemble des alternatives

Ces trois phases sont complétées par une dernière, essentielle au processus :

- l'évaluation : C'est le contrôle et le bilan de l'opération ; si la décision est validée, elle se poursuit, sinon, on reprend le problème à l'une ou l'autre des étapes en fonction des dysfonctionnements.

Interprétation de la théorie

L'individu ne cherche pas *LA SOLUTION OPTIMALE* mais se contente d'une décision qui lui convient. La subjectivité et la personnalité du décideur sont déterminantes dans le choix de la décision, le décideur n'a pas une vision globale de l'environnement de l'entreprise et ne peut pas traiter la totalité de l'information disponible. L'homme n'a pas de préférences claires, hiérarchisée mais plutôt des aspirations variables selon les moments. Le décideur ne cherche pas à maximiser les conséquences de son choix mais est Plutôt en quête d'un certain niveau de satisfaction. Le décideur travaille sous les contraintes social, politique, avec des ressources limitées et les différentes crises que traverses l'entreprise ce qui conditionne sa décision.

Portée de la théorie de H. Simon

Cette théorie a le mérite d'avoir soulevé les limites de l'école des relations humaines car selon eux ces derniers ont commis une erreur d'interprétation en privilégiant la dimension irrationnelle et informelle du comportement humain et en postulant que la rationalité managériale et l'irrationalité du comportement n'étaient pas réconciliables. Quant aux sociologues de la bureaucratie dont les idées se diffusent au même moment, les théoriciens de la prise de décision leur reprochent de s'en tenir à l'étude des effets de système pour expliquer les comportements non rationnels. Néanmoins, elle-même connaît certains griefs

Critiques portant sur les caractéristiques du décideur

- Un individu ne peut pas tout assimiler ou comprendre
- L'individu est 'paresseux' et se contente d'une décision qu'il estime satisfaisante

Critiques portant sur l'accès à l'information

- Il est long
- Il est coûteux
- Il ne peut être exhaustif

Critiques portant sur la capacité d'anticipation

- Le futur par nature est incertain
- Les réactions des autres ne sont pas connues

Le lien entre les procédures administratives et la prise de décision

Comme nous l'avons défini plus haut les procédures administratives sont un ensemble de moyens qui en œuvre pour effectuer une action ceci dit, toute action abouti à une prise de décision car l'entreprise est une succession de décisions tant au plan opérationnel que stratégique en passant par les tactiques et la qualité de la décision peut être influencé par la procédure. Nous avons vu que pour décider il y a un certain nombre de préalables et la procédure peut donc éclairer le décideur afin d'avoir une décision optimale.

EMISSION DES HYPOTHESES

Nous émettons des hypothèses qui ont être vérifiées plus tard :

H centrale : le respect de la procédure administrative est le garant d'une bonne prise de décision.

H1 : les hommes de qualité influencent positivement les décisions.

H2 : l'information est un déterminant dans la prise de décision.

H3 : le bon traitement des agents influence positivement la décision.

Tableau 3: tableau synoptique

HYPOTHESE GENERALE	VARIABLE	HYPOTHESES DE RECHERCHES	MODALITES	INDICATEURS	ITEM
Le respect de la procédure administrative est le garant d'une bonne prise de décision.	V.I : procédures administratives	H1 : les <i>hommes de qualité</i> influencent positivement les décisions	les hommes au service	-les diplômes -la compétence	oui non
		H2 : <i>l'information</i> est un déterminant dans la prise de décision	Le traitement de l'information	-les conflits de textes -les textes inadéquats	oui non
		H3 : le <i>bon traitement des agents</i> influence positivement une prise de décision optimale.	La motivation des agents	-le salaire -le manque de considération hiérarchique	oui non
	V.D: prise de décision				

Chapitre III : METHODOLOGIE

SECTION I : REPERE GEOGRAPHIQUE

1. PRESENTATION DU SITE

Il s'agit de préciser la localisation, de donner l'historique de la structure et ses différentes missions.

- LOCALISATION

La CNPS est située à Yaoundé capitale du Cameroun, cette étude se fera donc dans la région du sud, à la direction régionale de ladite structure, dans le département de la Mvila arrondissement d'Ebolowa I, au quartier « Mekalat ».

- HISTORIQUE

La sécurité sociale au Cameroun était gérée jadis par la Caisse de Compensation des allocations familiales qui a vu le jour en 1956. Régie par le code des Prestations familiales promulgué le 11 avril 1959 et par l'ordonnance N°59-100 du 31 décembre 1959 portant réparation et prévention des accidents et maladies professionnelles. Mais avec l'indépendance, le Cameroun, membre de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) depuis 1960 est amené à adapter sa législation aux normes internationales. Cet ajustement du cadre juridique de la protection sociale s'est fait à travers la loi N°67/LF/07 du 12 juin 1967 instituant un code de prestations familiales. Par la suite, la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale a vu le jour le 12 juin 1967 par la loi N°67/LF/08. De ce fait, la loi N°77/11 du 13 juillet 1977 portant réparation et prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles vient abroger l'ordonnance 59-100 du 31 décembre 1959. Conférant à la CNPS la couverture et la gestion des risques professionnels.

- LES MISSIONS DE LA CNPS

Le système de sécurité social camerounais est basé sur la solidarité ; ceux qui travaillent cotisent pour ceux admis à faire valoir leur droit à la retraite. De même, il convient de rappeler que la principale source de financement de la CNPS reste les cotisations sociales que les employeurs et assurés volontaires versent mensuellement. La CNPS a pour mission d'assurer dans le cadre de la politique générale du Gouvernement, le service de diverses prestations prévues par la législation de protection sociale et familiale.

Procédures administratives et prise de décision : cas de la CNPS d'Ebolowa

La CNPS est un établissement public doté de la personnalité juridique et jouissant d'une autonomie financière. Placée sous la tutelle technique du Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale et sous la tutelle financière du Ministère des Finances, elle est gérée par un Conseil d'administration et une Direction générale nommés par décret du Président de la République.

La gestion de la CNPS est assurée par un Directeur Général assisté d'un Directeur Général adjoint. La CNPS, comprend les services centraux et les services extérieurs (constitués des Directions Régionales (04), des Centres de Prévoyance Sociale (38) repartis sur l'ensemble du territoire national, d'une école, d'un centre hospitalier (CHE), de deux centres médico-sociaux à Garoua et à Maroua et, d'une PMI à Bertoua.

Son siège est à Yaoundé, place de l'indépendance. BP 441 Yaoundé, Téléphone:242 23 44 79. La CNPS est également joignable et visible à travers les outils des nouvelles technologies de l'information et de la communication dont :

Site internet: www.cnps.cm;

Email: cnps.cameroun@cnps.cm;

Facebook: CNPS;

Twitter: @CnpsCameroun;

YouTube: CNPS CAMEROUN.

La Caisse nationale de prévoyance sociale est chargée d'assurer dans le cadre de la politique de protection sociale du gouvernement camerounais, le service des prestations aux travailleurs assurés et à leurs ayants droit. À ce titre, elle gère différentes branches de prestations réparties ainsi qu'il suit :

Les prestations familiales : qui constituent les allocations familiales, la prise en charge du congé de maternité, les frais médicaux liés à la grossesse ;

Les prestations de vieillesse, d'invalidité et de décès : qui comprennent les pensions ou allocations de vieillesse, la pension ou allocation de survivant, les frais funéraires... ;

Couverture des risques professionnels : comprise par la prise en charge des frais médicaux (après le secours d'urgence) et des frais de prothèse ;

Une action sanitaire et sociale : à travers une école, les hôpitaux, les centres sociaux.

Pour accomplir sa mission, la CNPS du Cameroun recouvre des cotisations salariales et patronales qui constituent l'essentiel de ses ressources. Etaient exclus jusqu'en 2014, les chômeurs, les salariés du secteur informel et l'auto-emploi. Seuls les travailleurs déclarés à la CNPS, qui perçoivent en rapport avec leur période réelle d'activité un salaire, peuvent prétendre aux prestations servies par l'organisme. Une nouvelle catégorie de personnes est également prise en charge, grâce au décret N°2014/2377/PM du 13 août 2014 fixant les conditions et les modalités de prise en charge des assurés volontaires au régime d'assurance pensions de vieillesse, d'invalidité et de décès. Ce décret permet l'accès des travailleurs du secteur informel et du monde libéral à la couverture sociale.

2. LA POPULATION

La population d'étude se conçoit comme l'ensemble des individus ou choses se trouvant à un lieu et à une période déterminée sur laquelle une étude statistique peut être menée, nous allons distinguer la population cible de celle accessible.

- POPULATION CIBLE

Elle est l'ensemble des individus concernés par l'étude et sur lesquels les résultats obtenus à la fin de la recherche seront appliqués. La population cible du travail sera constituée de l'ensemble des personnels de la CNPS et ses usagers.

- POPULATION ACCESSIBLE

C'est la population que le chercheur peut facilement aborder et dans laquelle il choisira l'échantillon. Dans la présente étude elle va concerner les employés de la CNPS et les usagers qui bénéficient des services de la structure dans la ville d'EBOLOWA.

3. L'ECHANTILLON

Dans le cadre d'une étude quantitative, l'échantillon est un sous-ensemble de la population de base qui est interrogée après sélection lors d'une enquête. Pour s'assurer de la fiabilité, l'échantillon doit être représentatif grâce à une technique d'échantillonnage. Notre échantillon sera donc les agents du palier opérationnel et stratégique, les usagers actifs des trois (03) derniers mois.

SECTION II : DEMARRCHE METHODOLOGIQUE

1. TYPE DE RECHERCHE

Il existe deux principales méthodes de recherche, celle dite quantitative et qualitative :

La présente étude sera réalisée à travers une méthode qualitative, par une approche hypothético-déductive.

2. TECHNIQUE D'ÉCHANTILLONNAGE.

C'est un procédé qui permet de choisir et de définir la variation de la population d'étude, il existe plusieurs types d'échantillonnage de type probabilistes :

L'échantillonnage avec probabilité proportionnelle à la taille

L'échantillonnage stratifié

L'échantillonnage systématique

L'échantillonnage En grappes

L'échantillonnage à plusieurs degrés.

L'échantillonnage aléatoire simple

C'est celui de type probabiliste aléatoire simple qui sera utilisé car il donne la possibilité à chaque individu de la population d'être tiré.

3. INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNÉES

Pour avoir les données, il sera question de rappeler les hypothèses qui nous conduiront aux outils adapté à notre recherche.

HYPOTHESES DE RECHERCHES

Une hypothèse est une réponse anticipée à une question préalablement posée par le chercheur.

Dans le cadre de cette recherche il a été retenu trois hypothèses :

H centrale: le respect de la procédure administrative est le garant d'une bonne prise de décision.

H1 : les *hommes de qualité* influencent positivement les décisions.

H2 : *l'information* est un déterminant dans la prise de décision.

H3 : le *bon traitement des agents* influence positivement une prise de décision optimale.

De ces hypothèses, découle naturellement la question de savoir comment sera récolté les données en d'autres termes quel sera l'outil de collecte des données.

Il existe plusieurs types d'instruments de collecte des données parmi lesquels : le questionnaire, la grille d'observation, le test, l'interview.

Notre instrument de collecte des données est **le questionnaire et l'interview**, le choix de ses deux outils se justifie dans la recherche de la fiabilité des résultats au vue de la qualité d'informations que nous recherchons.

4. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNÉES

Encore appelée analyse exploratoire des données c'est une méthode statistique dont les principales caractéristiques sont d'être multidimensionnelle ou descriptives. La présente étude sera réalisée avec le logiciel SPSS qui nous fera ressortir ces éléments dont nous avons évoqué plus haut.

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE EMPIRIQUE DE LA PROBLEMATIQUE DES
PROCEDURES ADMINITRATIVES ET LA PRISE DE DECISION**

CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Dans ce chapitre il sera question de présenter les résultats des données récoltés sur le terrain à l'aide du questionnaire administré à la population, puis de les analyser et de vérifier les hypothèses.

I. DEPOUILLEMENT DES USAGERS

Il consiste à ressortir le contenu des réponses par hypothèses, sur soixante questionnaires distribués il est retourné trente-neuf remplis soit un taux de participation de la population accessible de 65%

Le taux de sondage est représenté de la manière suivante :

$$T_s = \frac{\text{Effectif personnes interrogées}}{\text{effectif total des questionnaires}} \times 100$$

1. IDENTIFICATION DU REpondant

Tableau 4: répartition selon le sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	32	82,1	82,1	82,1
	Féminin	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Le tableau ci-dessus présente un taux de participation des répondants par sexe, il en ressort que les hommes ont un taux de 82,1% alors que les femmes sont à 17,9% cela peut traduire aussi le fait que ce soit les hommes qui sont plus actifs dans les foyers par rapport aux femmes.

Graphique 1: Quel est votre sexe?

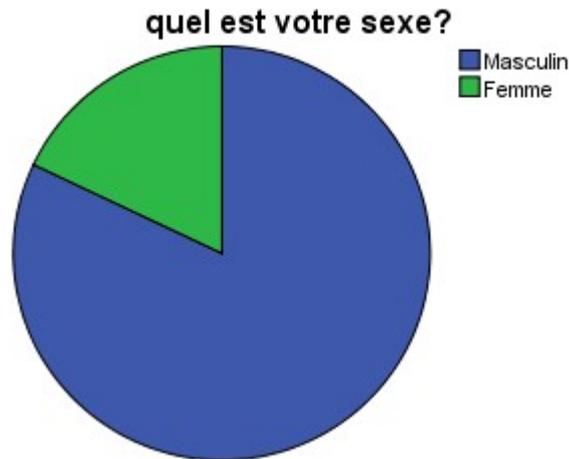


Tableau 5: répartition selon l'âge

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	18-30 ans	11	28,2	28,2	28,2
	30-45 ans	3	7,7	7,7	35,9
	45-60 ans	25	64,1	64,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Source : notre enquête

La tranche d'âge des travailleurs actifs est généralement celle jeune comprise entre 18-30 ans, au vu des résultats récoltés sur le terrain il ressort que cette tranche représente 28,2% des répondants, celle comprise entre 30-45 ans est de 7,7% et celle de 45-60 ans 64,1% ce qui veut dire qu'il y a moins de jeunes qui sont affiliés à la CNPS la majorité des usagers sont des anciens travailleurs qui tendent vers le troisième âge.

Figure 1: quel âge avez-vous?

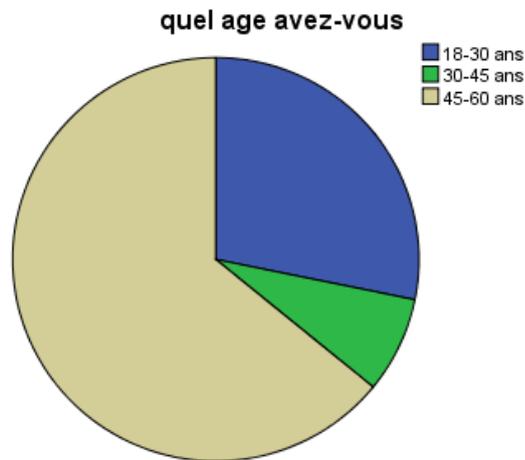


Tableau 6: répartition selon le statut matrimonial

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Marié	18	46,2	46,2	46,2
célibataire	21	53,8	53,8	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Source : notre enquête

La mission globale de cette institution est de protéger les équilibres sociaux et partant la famille il est donc ressorti un taux des répondants mariés de 46,2% et les célibataires de 53,8% en d'autres termes elle a donc une responsabilité énorme car les familles espèrent de cette institution.

Graphique 2: Quel est votre statut matrimonial?

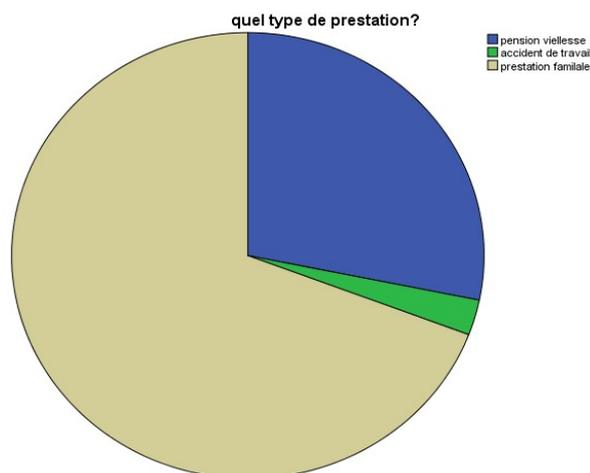
Tableau 7: répartition selon le type de prestation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pension vieillesse	11	28,2	28,2	28,2
accident de travail	1	2,6	2,6	30,8
prestation familiale	27	69,2	69,2	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Plus de la moitié des usagers de cette institution bénéficie principalement des prestations familiales car du fait des décès des travailleurs après la retraite et du faible taux d'accident dans les entreprises, les usagers sont donc condensés dans cette tranche c'est ce qui explique le taux de 69,2% au détriment de 2,6% d'accident de travail et des pensions vieillesse à 28,2%

Graphique 3: Quel type de prestation?



2. LES HOMMES DE QUALITE INFLUENCENT POSITIVEMENT LES DECISIONS.

Tableau 8: les agents qui traitent vos dossiers sont-ils à leur place?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	21	53,8	53,8	53,8
non	18	46,2	46,2	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Etre à sa place traduit la notion de compétence car celle-ci se mesure à travers la maîtrise des canaux du métier et au vu des résultats de ce tableau qui est relativement équilibré on a 53,8% qui pensent que les agents sont à leurs places et 46,2% au contraire qui pensent qu'ils ne sont pas à leurs

places et ce fort taux de contrariété nous amène à dire que la compétence n'est pas la parnassé dans cette institution.

Graphique 4: les agents qui traites vos dossiers sont à leurs places?



Tableau 9: les agents sont-ils courtois lors du traitement de votre dossier?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	7	17,9	17,9	17,9
	non	32	82,1	82,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Source : notre enquête

L'instruction nous enseigne la politesse, c'est l'un des fondamentaux lorsqu'on a en face des usagers le tableau ci-dessus nous indique 17,9% des agents polis et 82,1% qui sont impolis ce qui éclaircit le climat entre les parties lors du traitement des dossiers.

Graphique 5: Les agents sont-ils courtois lors du traitement de votre dossier?



Tableau 10: Quel est votre sexe*est-il facile de rencontrer le Manager à la CNPS?

Effectif		est-il facile de rencontrer le Manager à la CNPS?		Total
		oui	non	
quel est votre sexe?	Masculin	2	30	32
	Femme	4	3	7
Total		6	33	39

Source : notre enquête

L'approche managériale nous indique que le Manager doit être à l'écoute des problèmes c'est l'une des caractéristique d'un leader, selon le tableau nous remarquons que les hommes n'arrivent pas facilement à rencontrer le Manager soit un taux de 82% alors que les taux des femmes qui sont en difficultés de le voir est à 12% ceci peut traduire une discrimination de genre.

3. L'INFORMATION EST UN DETERMINANT DANS LA PRISE DE DECISION.

Tableau 11: avez-vous aisément les informations lorsque vous suivez votre dossier

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	1	2,6	2,6	2,6
	Non	38	97,4	97,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Source : notre enquête

L'information est la clé de voute du travail administratif, sans cela on ne peut déclencher aucun dossier, suite aux résultats du précédent tableau qui nous donne 2,6% de personnes ayant toutes les informations pendant le suivi de leurs dossiers et 97,4% qui affirment n'avoir pas toutes les

informations, de là il en ressort que l'obstruction des informations capitales empêche la prise réelle des spécificités des usagers.

Graphique 6: Avez-vous aisément les informations lorsque vous suivez votre dossier ?



Tableau 12: êtes-vous satisfait des décisions relatives à votre dossier?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	10	25,6	25,6	25,6
	Non	29	74,4	74,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Pour notre échantillon, on a eu 25,6% qui se sentent satisfait des décisions de la CNPS alors que 74,4% n'en sont pas cela traduit certainement le mauvais traitement des usagers.

Graphique 7: Etes-vous satisfait des décisions relatives à votre dossier?



4. LE BON TRAITEMENT DES AGENTS INFLUENCE POSITIVEMENT UNE PRISE DE DECISION OPTIMALE.

Tableau 13: La CNPS demande-t-elle des frais supplémentaires lors du traitement d'un dossier ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	10	25,6	25,6	25,6
	Non	29	74,4	74,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Source : notre enquête

La corruption est un phénomène qui tue la société, ainsi de savoir si les agents demande des frais supplémentaires nous avons 25,6% qui disent oui, alors que 74,4% pensent le contraire ceci nous fait dire que les employés de la CNPS sont bien traité financièrement et ne s'attardent pas sur des pots de vin. En plus le système de procédure informatisé mis en place rend difficile le contact humain.

Graphique 8: La CNPS vous demande-t-elle des frais supplémentaire lors du traitement d'un dossier?



Tableau 14: comment est la collaboration avec les agents lors du traitement d'un dossier?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide bonne	7	17,9	17,9	17,9
mauvaise	32	82,1	82,1	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Sur la collaboration avec les agents, il y a 17,9% qui disent bien collaborer pendant que 82,1% disent avoir des difficultés de collaboration avec les employés cela traduit le manque de considération des agents vers leurs vis-à-vis.

Graphique 9: Comment est la collaboration avec les agents lors du traitement d'un dossier?



Tableau 15: les délais sont-t-ils respectés?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	5	12,8	12,8	12,8
non	34	87,2	87,2	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Le temps est important, les délais à la CNPS sont respectés juste à 12,8% par contre les retards sont chiffrés à 87,2% cela traduit le fait que le système est grippé.

Graphique 10: Les délais d'attentes sont-ils raisonnable à la CNPS?



II. DEPOUILLEMENT DES INSTITUTIONNELS

1. IDENTIFICATION

Tableau 16: QUEL EST VOTRE STATUT?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide agent	14	63,6	63,6	63,6
cadre	5	22,7	22,7	86,4
manager	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Selon ce tableau, le taux des agents ayant participé est de 63,6%, les cadres de 22,7% et les

manager de 13,6% ce qui nous indique que les voix des agents sont prépondérantes et valide dans la logique de comprendre le palier opérationnel

Tableau 17: DEPUIS COMBIEN DE TEMPS?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1-5 ans	4	18,2	18,2	18,2
5-20 ans	17	77,3	77,3	95,5
+ 20ans	1	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Le tableau présente des employés de 1-5 ans qui sont de 18,2%, de 5-20 ans 77,3% et + 20 ans de 4,5%, ceci nous montre la tranche des employés actifs.

Tableau 18: QUEL AGE AVEZ-VOUS?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 18-30 ans	2	9,1	9,1	9,1
30-45 ans	4	18,2	18,2	27,3
45-60ans	15	68,2	68,2	95,5
4	1	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Le tableau de répartition des âges est ainsi qu'il suit : de 18-30 ans on a 9,1% de 3-40 ans 18,2%, de 45-60 ans 68,2%. La tranche intermédiaire est très active due au renouvellement permanent des employés.

Tableau 19: QUEL EST VOTRE SEXE?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide masculin	17	77,3	77,3	77,3
féminin	5	22,7	22,7	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Ce tableau de 77,3% de sexe masculin et 22,7% de sexe féminin traduisent le fait que les hommes restent ceux qui sont le plus opérationnel dans la recherche de l'emploi.

Tableau 20: QUEL EST VOTRE DIPLOME?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide cep	3	13,6	13,6	13,6
bepc	4	18,2	18,2	31,8
bac	3	13,6	13,6	45,5
bac+	12	54,5	54,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

A partir de ces résultats on constate que les employés ayant le cep et le bac sont de 13,6% et bepc de 18,2% tandis que bac+ de 54,5%

Tableau 21:QUEL EST VOTRE STATUT MATRIMONIAL?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide marié(e)	19	86,4	86,4	86,4
célibataire	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Ce tableau nous présente 86,4% des mariés et 13,6% de célibataires ce qui traduit un taux élevés de responsables dans la structure

2. LA QUALITE DES HOMMES AU SERVICE

Tableau 22: QUELLE EST LA BASE DE RUCRUTEMENT A LA CNPS?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide diplôme	18	81,8	81,8	81,8
expérience	1	4,5	4,5	86,4
affinité	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Selon ce tableau le recrutement se fait sous la base suivante : diplôme 81,8%, expérience 4,5% et affinité 13,6% donc le diplôme est important.

Tableau 23: COMMENT LES POSTES SONT-ILS ATTRIBUÉS?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide diplôme	11	50,0	50,0	50,0
expérience	8	36,4	36,4	86,4
affinité	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Il ressort du présent tableau que 50% qui ont leur poste à partir u diplôme, 36,4% à partir de l'expérience te 13,6% à partir des affinités.

Tableau 24: LES INITIATIVES SONT-ELLES AUTORISE LORS DU TRAITEMENT D'UN DOSSIER?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	12	54,5	54,5	54,5
non	10	45,5	45,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Il ressort de ce tableau que les initiatives sont encouragées à 54,5% et découragée à 45,5% ce qui fait dire que tous n'est pas concentré autour du manager.

3. L'INFORMATION COMME DETERMINANT D'UNE BONNE PRISE DE DECISION

Tableau 25: LES AGENTS MAITRISENT-ILS LES TEXTES RELATIFS AUX DIFFERENTES PRESTATION?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	20	90,9	90,9	90,9
non	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Sur la maîtrise des textes il ressort que 90,9% maîtrisent et 9,1% pensent qu'ils sont inaccessibles ceci se justifie par le niveau élevé d'instruction des agents.

Tableau 26: AVEZ-VOUS TOUTES LES INFORMATIONS LORSQUE VOUS TRAITEZ UN DOSSIER?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	20	90,9	90,9	90,9
non	2	9,1	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

L'information n'est pas caché c'est ce qui ressort de tableau soit 90,9% qui pensent que les informations sont disponibles et 9,1% qui pensent le contraire.

Tableau 27: LES TEXTES SONT-ILS POUR LA PLUS PART DE TEMPS FACILE A INTERPRETER?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	18	81,8	81,8	81,8
non	4	18,2	18,2	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Le niveau des agents explique le facilité à interpréter soit 81,8% qui disent pouvoir interpréter et 18,2% disent ne pouvoir pas le faire.

Tableau 28: LES DECISIONS DE LA CNPS SONT-ELLES AVEC LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	15	68,2	68,2	68,2
non	7	31,8	31,8	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Il y a 68,2% qui pensent que les décisions sont en conformités avec les objectifs de l'entreprise et 31,8% pensent qu'elles ne le sont pas.

Tableau 29: COMMENT S'EFFECTUE LA PRISE DE DECISION A LA CNPS

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide spontanément	7	31,8	31,8	31,8
par la procédure	15	68,2	68,2	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

La procédure est la méthode selon les résultats de ce tableau qui donne 68,2% des gens qui pensent que c'est le cas et 31,8% pensent le contraire.

4. LE BON TRAITEMENT DES AGENTS INFLUENCE POSITIVEMENT UNE DECISION OPTIMALE

TABLEAU 30: LES AGENTS DE LA CNPS SONT-ILS TRAITES AUX NORMES DE LA REGLEMENTATION EN VIGUEUR?

Les agents de la CNPS sont-ils traités aux normes de la réglementation en vigueur?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	19	86,4	86,4	86,4
non	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Les agents de la CNPS sont bien traités c'est ce qui ressort de ce tableau soit 86,4% et 13,6% sont insatisfait.

Tableau 31:COMMENT EST LA COLLABORAION AVEC LA HIERARCHIE?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide bonne	19	86,4	86,4	86,4
mauvaise	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

La collaboration avec la hiérarchie est très bonne c'est ce qui justifie les 86,4% des employés qui le pensent et 13,6% qui disent ne pas avoir de bon rapport avec la hiérarchie.

Tableau 32:COMMENT SE PRENNENT LES DECISION?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide décideur uniquement	9	40,9	40,9	40,9
décision concertée	13	59,1	59,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

L'on peut comprendre l'association des employés dans les décisions c'est justifié par le taux de 59,1% et d'autres estiment qu'ils ne sont pas associés dans les décisions.

Tableau 33: ETES-VOUS SATISFAIT DES DECISION PRISES A LA CNPS?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	18	81,8	81,8	81,8
non	4	18,2	18,2	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Source : notre enquête

La plus part des employés sont satisfaits des décisions present à la CNPS c'est ce qui justifie le taux de 81,8% des employés qui le pensent et un faible taux de 18,2% des employés qui pensent le contraire.

CHAPITRE 5 : INTERPRETATION ET DISCUSSION

SECTION I : INTERPRETATION

Cette section s'attaque à une partie délicate de la recherche scientifique qui consiste à l'analyse des données collectées sur le terrain et la vérification des hypothèses émises comme piste théorique. C'est un effort systématique de compréhension qui nait d'une difficulté dont on a pris la mesure et qui s'attache à l'étude d'un phénomène complexe dont les préoccupations immédiates sont loin d'être personnelles.

Dans le cadre de notre protocole de recherche les données à analyser sont qualitatives et nous faisons appel à une échelle nominale, laquelle est indiquée pour le calcul du coefficient de

contingence, l'ensemble des données sont traitées par le logiciel SPSS, pour la vérification des hypothèses nous allons utiliser le test de khi deux, il permet de mettre en relation soit la dépendance ou l'indépendance de deux variables.

Avant de passer à la vérification proprement dite il à noter que cette étude reposait sur trois hypothèses spécifiques, les rappeler serait dont de bon ordre :

1. POUR LES USAGERS :

H1 : les *hommes de qualité* influencent positivement les décisions.

La mesure de cette dépendance sera tributaire à un test mettant en relation les différentes variables. Pour la vérifier, nous allons croiser la variable les agents sont-ils courtois lors du traitement de votre dossier et êtes-vous satisfait des décisions relatives à votre dossier le tableau qui en résulte est le suivant.

Tableau 34: Test du khi 2 sur la qualité des hommes et la prise de décision

Tests du Khi-deux					
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,381 ^a	1	,002		
Correction pour la continuité ^b	6,682	1	,010		
Rapport de vraisemblance	8,290	1	,004		
Test exact de Fisher				,007	,007
Association linéaire par linéaire	9,140	1	,003		
Nombre d'observations valides	39				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,79.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Tableau 35: mesure métrique de la qualité des hommes sur la prise de décision

Mesures symétriques					
		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,490	,165	3,423	,002 ^c
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,490	,165	3,423	,002 ^c
Nombre d'observations valides		39			

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Démarche d'analyse adoptée:

Etape 1 :

Soient les hypothèses suivantes :

H₀ = hypothèse nulle (il existe une relation d'indépendance entre la qualité des hommes et la prise de décision)

H_a = Hypothèse alternative (il existe une relation de dépendance entre la qualité des hommes et la prise de décision.)

Etape 2 :

Seuil de signification $\alpha = 0,05$

Degré de liberté (ddl) $(n-1)(c-1) = 1$

Avec n = nombre de lignes et c = nombre de colonnes

$$(2-1)(2-1) = 1$$

$$1*1=1$$

Etape 3 : Statistique utilisée

Si l'effectif théorique est : $X_{ij} = \frac{X_i Y_j}{N}$

Le calcul de Khi-deux est donné par la formule : $X^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^r \left(\frac{(X_{ij} - X'_{ij})^2}{X_{ij}} \right)$

Avec X_{ij} = l'effectif théorique

X'_{ij} = l'effectif observé

Étape 4 : Règle de décision

-Si X^2 calculé est supérieur au X^2 théorique, alors nous rejetons H_0 et acceptons H_a

-Si X^2 calculé est inférieur au X^2 théorique, alors nous acceptons H_0 et rejetons H_a

Étape 5 : Décision

Dans notre tableau de khi-deux, la valeur de X^2 calculée de 9,381 est supérieure à la valeur du X^2 théorique de 1,79. On constate que le degré de signification est largement positif. Donc, nous rejetons H_0 et acceptons H_a . Et le seuil de signification est de 0,02 est $< 0,05$

Étape 6 : Conclusion

Les bonnes décisions dépendent fortement de la qualité des hommes qui conduisent les procédures.

H2 : L'information est un déterminant dans la prise de décision.

Tableau 36: Test de khi 2 sur l'information comme déterminant de la prise de décision

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,354 ^a	1	,004		
Correction pour la continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,602	1	,438		
Test exact de Fisher				1,000	,744
Association linéaire par linéaire	,345	1	,557		
Nombre d'observations valides	39				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,26.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

tableau 37: mesures métriques sur l'information comme déterminant de la prise de décision

Mesures symétriques

		Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Intervalle par Intervalle	R de Pearson	,095	,050	-,582	,564 ^c
Ordinal par Ordinal	Corrélation de Spearman	,095	,050	-,582	,564 ^c
Nombre d'observations valides		39			

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Démarche d'analyse adoptée :

Étape 1 :

Soient les hypothèses suivantes :

H0 = hypothèse nulle (il existe une relation d'indépendance entre l'information et la prise de décision)

Ha = Hypothèse alternative (il existe une relation de dépendance entre l'information et la prise de décision)

Étape 2 :

Seuil de signification $\alpha = 0,05$

Degré de liberté (ddl) $(n-1)(c-1) = 1$

Avec n = nombre de lignes et c = nombre de colonnes

$$(2-1)(2-1) = 1$$

$$1 * 1 = 1$$

Étape 3 : Statistique utilisée

Si l'effectif théorique est : $X_{ij} = \frac{X_i Y_j}{N}$

Le calcul de Khi-deux est donné par la formule : $X^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^r \left(\frac{(X_{ij} - X'_{ij})^2}{X_{ij}} \right)$

Avec X_{ij} = l'effectif théorique

X'_{ij} = l'effectif observé

Étape 4 : Règle de décision

-Si X^2 calculé est supérieurs au X^2 théorique, alors nous rejetons H_0 et acceptons H_a

-Si X^2 calculé est inférieur au X^2 théorique, alors nous acceptons H_0 et rejetons H_a

Étape 5 : Décision

Dans notre tableau de khi-deux, la valeur de X^2 calculée de 8,354 est supérieure à la valeur du X^2 théorique de 0,26. On constate que le degré de signification est largement positif. Donc, nous rejetons H_0 et acceptons H_a . Le seuil de signification est de $0,04 < 0,05$

Etape 6 : Conclusion

Les bonnes décisions dépendent de la qualité de l'information mise à disposition.

H3 : le **bon traitement des agents** influence positivement une prise de décision optimale.

Tableau 38: Tests du Khi 2 sur le bon traitement des agents influence la prise de décision

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	9,894 ^a	1	,002		
Correction pour la continuité ^b	7,709	1	,005		
Rapport de vraisemblance	10,907	1	,001		
Test exact de Fisher				,003	,002
Association linéaire par linéaire	9,633	1	,002		
Nombre d'observations valides	38				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,74.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Tableau 39: mesures métriques sur le bon traitement des agents influence la prise de décision

Mesures symétriques

	Valeur	Erreur standard asymptotique ^a	T approximé ^b	Signification approximée
Intervalle par Intervalle R de Pearson	,510	,123	3,560	,001 ^c
Ordinal par Ordinal Corrélation de Spearman	,510	,123	3,560	,001 ^c
Nombre d'observations valides	38			

a. L'hypothèse nulle n'est pas considérée.

b. Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

c. Basé sur une approximation normale.

Démarche d'analyse adoptée :

Étape 1 :

Soient les hypothèses suivantes :

H0 = hypothèse nulle (il existe une relation d'indépendance entre la motivation et la prise de décision)

Ha = Hypothèse alternative (il existe une relation de dépendance entre L'efficacité du travail administratif et de la maîtrise des techniques de classement)

Étape 2 :

Seuil de signification $\alpha = 0,05$

Degré de liberté (ddl) $(n-1)(c-1) = 1$

avec n = nombre de lignes et c = nombre de colonnes

$$(2-1)(2-1) = 1$$

$$1 * 1 = 1$$

Étape 3 : Statistique utilisée

Si l'effectif théorique est : $X_{ij} = \frac{X_{i.}Y_{.j}}{N}$

Le calcul de Khi-deux est donné par la formule : $X^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^r \left(\frac{(X_{ij} - X'_{ij})^2}{X_{ij}} \right)$

Avec X_{ij} = l'effectif théorique

X'_{ij} = l'effectif observé

Étape 4 : Règle de décision

-Si X^2 calculé est supérieur au X^2 théorique, alors nous rejetons H_0 et acceptons H_a

-Si X^2 calculé est inférieur au X^2 théorique, alors nous acceptons H_0 et rejetons H_a

Étape 5 : Décision

Dans notre tableau de khi-deux, la valeur de X^2 calculée de 9,894 est supérieure à la valeur du X^2 théorique de 4,74. On constate que le degré de signification est largement positif. Le seuil de signification est de $0,02 < 0,05$ Donc, nous rejetons H_0 et acceptons H_a .

Étape 6 : Conclusion

La motivation est un facteur essentiel pour la prise de décision.

2. POUR LES INSTITUTIONNELS :

H1 : La qualité des hommes influence positivement les décisions

Tableau 40: QUELLE EST LA BASE DU RECRUTEMENT*COMMENT S'EFFECTUE LA PRISE DE DECISION?

Effectif

		comment s'effectue la prise de décision à la CNPS?		Total
		spontanément	par la procédure	
Quelle est la base de recrutement à la CNPS?	Diplôme	4	14	18
	expérience	1	0	1
	Affinité	2	1	3
Total		7	15	22

Tableau 41: KHI2 SUR LA BASE DE RECRUTEMENT ET LA PRISE DE DECISION

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,586 ^a	2	,001
Rapport de vraisemblance	4,633	2	,099
Association linéaire par linéaire	3,140	1	,076
Nombre d'observations valides	22		

a. 4 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,32.

Démarche d'analyse adoptée :

Étape 1 :

Soient les hypothèses suivantes :

H₀ = hypothèse nulle (il existe une relation d'indépendance entre la qualité des hommes et la prise de décision)

H_a = Hypothèse alternative (il existe une relation de dépendance entre la qualité des hommes et la prise de décision.)

Étape 2 :

Seuil de signification $\alpha = 0,05$

Degré de liberté (ddl) $(n-1)(c-1) = 1$

Avec n = nombre de lignes et c = nombre de colonnes

$$(3-1)(2-1) = 2$$

$$2 * 1 = 2$$

Étape 3 : Statistique utilisée

Si l'effectif théorique est : $X_{ij} = \frac{X_{i\cdot}Y_{\cdot j}}{N}$

Le calcul de Khi-deux est donné par la formule : $X^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^r \left(\frac{(X_{ij} - X'_{ij})^2}{X_{ij}} \right)$

Avec X_{ij} = l'effectif théorique

X'_{ij} = l'effectif observé

Étape 4 : Règle de décision

-Si X^2 calculé est supérieur au X^2 théorique, alors nous rejetons H_0 et acceptons H_a

-Si X^2 calculé est inférieur au X^2 théorique, alors nous acceptons H_0 et rejetons H_a

Étape 5 : Décision

Dans notre tableau de khi-deux, la valeur de X^2 calculée de 4,586 est supérieure à la valeur du X^2 théorique de 0,32. On constate que le degré de signification est largement positif. Donc, nous rejetons H_0 et acceptons H_a . Et le seuil de signification est de $0,001 < 0,05$.

Étape 6 : Conclusion

La qualité des hommes influence les bonnes décisions.

H2 : l'information est un déterminant dans la prise de décision

Tableau 42: LES TEXTES SONT-ILS FACILES A INTERPRETER* COMMENT S'EFFECTUE LA PRISE DE DECISION A LA CNPS ?

Effectif

	comment s'effectue la prise de décision à la CNPS?		Total
	spontanément	par la procédure	
Les textes sont-ils pour la plus part de temps facile à interpréter?	oui	12	18
	non	3	4
Total	7	15	22

Tableau 43: KHI 2 SUR LES TEXTES SONT-ILS FACILES A INTERPRETER* COMMENT S'EFFECTUE LA PRISE DE DECISION A LA CNPS?

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,105 ^a	1	,746	1,000	,622
Correction pour la continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,108	1	,742		
Test exact de Fisher					
Association linéaire par linéaire	,100	1	,752		
Nombre d'observations valides	22				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,27.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Démarche d'analyse adoptée :

Étape 1 :

Soient les hypothèses suivantes :

H₀ = hypothèse nulle (il existe une relation d'indépendance entre l'information et la prise de décision)

H_a = Hypothèse alternative (il existe une relation de dépendance entre la qualité des hommes et la prise de décision.)

Étape 2 :

Seuil de signification $\alpha = 0,05$

Degré de liberté (ddl) $(n-1)(c-1) = 1$

Avec n = nombre de lignes et c = nombre de colonnes

$$(2-1)(2-1) = 1$$

$$1 * 1 = 1$$

Étape 3 : Statistique utilisée

Si l'effectif théorique est : $X_{ij} = \frac{X_{iY} Y_i}{N}$

Le calcul de Khi-deux est donné par la formule : $X^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^r \left(\frac{(X_{ij} - X'_{ij})^2}{X_{ij}} \right)$

Avec X_{ij} = l'effectif théorique

X'_{ij} = l'effectif observé

Étape 4 : Règle de décision

-Si X^2 calculé est supérieur au X^2 théorique, alors nous rejetons H_0 et acceptons H_a

-Si X^2 calculé est inférieur au X^2 théorique, alors nous acceptons H_0 et rejetons H_a

Étape 5 : Décision

Dans notre tableau de khi-deux, la valeur de X^2 calculée de 0.105 est supérieure à la valeur du X^2 théorique de 1.27. On constate que le degré de signification est largement positif. Donc, nous rejetons H_a et acceptons H_0 . Et le seuil de signification est de $0,746 > 0,050$.

Étape 6 : Conclusion

L'information n'est pas un déterminant dans la prise des décisions.

H3 : Le traitement des agents influence positivement les décisions

Tableau 44: LES AGENTS DE LA CNPS SONT-ILS TRAITES AUX NORMES DE LA REGLEMENTATION EN VIGUEUR ? * ETES-VOUS SATISFAIT DES DECISIONS PRISES A LA CNPS ?

Effectif

	êtes-vous satisfait des décisions prises à la CNPS?		Total
	Oui	non	
Les agents de la CNPS sont-ils traités aux normes de la réglementation en vigueur?	17	2	19
	1	2	3
Total	18	4	22

Tableau 45: KHI 2 LES AGENTS DE LA CNPS SONT-ILS TRAITES AUX NORMES DE LA REGLEMENTATION EN VIGUEUR ? * ETES-VOUS SATISFAIT DES DECISIONS PRISES A LA CNPS ?

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,489 ^a	1	,019	,073	,073
Correction pour la continuité ^b	2,364	1	,124		
Rapport de vraisemblance	4,256	1	,039		
Test exact de Fisher					
Association linéaire par linéaire	5,240	1	,022		
Nombre d'observations valides	22				

a. 3 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,55.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Démarche d'analyse adoptée :

Etape 1 :

Soient les hypothèses suivantes :

H₀ = hypothèse nulle (il existe une relation d'indépendance entre le traitement des hommes et la prise de décision)

H_a = Hypothèse alternative (il existe une relation de dépendance entre le traitement des hommes et la prise de décision)

Etape 2 :

Seuil de signification $\alpha = 0,05$

Degré de liberté (ddl) $(n-1)(c-1) = 1$

Avec n = nombre de lignes et c = nombre de colonnes

$$(2-1)(2-1) = 1$$

$$1 * 1 = 1$$

Etape 3 : Statistique utilisée

Si l'effectif théorique est : $X_{ij} = \frac{X_i Y_j}{N}$

Le calcul de Khi-deux est donné par la formule: $X^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^r \left(\frac{(X_{ij} - X'_{ij})^2}{X_{ij}} \right)$

Avec X_{ij} = l'effectif théorique

X'_{ij} = l'effectif observé

Etape 4 : Règle de décision

-Si X^2 calculé est supérieur au X^2 théorique, alors nous rejetons H_0 et acceptons H_a

-Si X^2 calculé est inférieur au X^2 théorique, alors nous acceptons H_0 et rejetons H_a

Etape 5 : Décision

Dans notre tableau de khi-deux, la valeur de X^2 calculée de 5,489 est supérieure à la valeur du X^2 théorique de 0,55. On constate que le degré de signification est largement positif. Donc, nous rejetons H_0 et acceptons H_a . Et le seuil de signification est de $0,19 < 0,050$.

Etape 6 : Conclusion

Les bonnes décisions dépendent du traitement des hommes.

SECTION II : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

1. DISCUSSION

En ce qui concerne la qualité des hommes pour les usagers bien que considéré dans un pourcentage élevé, il n'en demeure pas moins vrai que 46,2% pense le contraire c'est-à-dire que les bonnes décisions ne dépendent pas forcément de la qualité des hommes mais bien d'autres facteurs ; alors que pour les institutionnels, bien que validée cette hypothèse reste discutable car 13,6% pensent que l'accession au post se fait par affinité et par conséquent ne considère pas le niveau d'instruction. Ce qui traduit le fait que les deux parties sont unanimes sur la question bien qu'il ait des bémols.

Pour les informations comme déterminant dans la prise de décision, on peut dire que 2,6% pensent avoir toutes les informations. Donc elles ne sont pas totalement cachées, il peut donc s'agir des procédés de vulgarisation qui font problème. Pour les usagers, cette hypothèse a été validé, mais pour les institutionnels, cette hypothèse est invalidée ils se fondent sur d'autres facteurs pour prendre les décisions ceci peut se traduire par des mécanismes de vulgarisation des informations, en tout état de cause, il faut retenir que l'information est importante dans le processus décisionnel.

Enfin, parlant du traitement, bien que la majorité estime qu'il existe une qualité exceptionnelle de rémunération des agents à la CNPS, 25,6% déclare la perpétuité de la corruption et cela peut traduire le fait que dans certain type de prestation le contact humain est obligatoire.

2. RECOMMANDATIONS

Au vue de l'analyses des résultats, nous avons constaté un fort taux de dépendance des variables sur la prise de décision et pour cela il est important de :

- ⇒ Mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut car pour un poste donné il est nécessaire d'avoir la qualification et la compétence requise.
- ⇒ Sachant que l'information est l'élément déclencheur du travail administratif il est urgent de mettre en place un code de procédure à la CNPS pour que chaque service offert soit bien détaillé sur le cheminement et surtout les délais de chaque étape afin d'être mieux fixé pour l'utilisateur soit mieux édifié.

Procédures administratives et prise de décision : cas de la CNPS d'Ebolowa

- ⇒ De prendre en considération tous les usagers car il s'agit d'un service ouvert à tout le monde de ce fait, il est nécessaire de mettre en place des boîtes de suggestion pour les diverses requêtes des usagers.
- ⇒ Rapprocher les institutionnels des usagers afin d'être plus efficaces à travers le principe de proximité.
- ⇒ De mettre en place un système de formation continue pour recycler le personnel sur les questions d'organisation du travail administratif
- ⇒ De mettre en application le principe de proximité.

CONCLUSION

Au terme de cette recherche portant sur les procédures administratives et la prise de décision, il ressort un certain nombre d'éléments d'imbrication de l'un vers l'autre, mais d'abord il est utile de revenir sur les différents concepts.

En effet, les procédures administratives sont définies comme l'ensemble de moyens qu'utilise l'administration pour établir son action. Elle est la voie formelle des actes par le biais desquels se déroule l'action administrative pour accomplir une fin. Le but est l'émission d'un acte administratif, c'est aussi l'ensemble des moyens utiles pour accomplir une action, l'obligation d'obéir à des voies légales strictes, assurant la garantie de distinguer l'action publique de celle privée ; quant à la prise de décision est un processus cognitif complexe, différent de la réaction instinctive et immédiate visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives. Ce processus est théoriquement basé sur les critères de choix et sur une analyse des enjeux et des options finales. Le décideur peut être une personne autonome, ou une entité multiple telle qu'un couple, un conseil d'administration, une collectivité. De ce qui précède, les procédures sont souvent entachées de lenteurs ayant une incidence sur la prise de décision, en questionnant donc l'origine de ces lenteurs dans cette étude. Il est clair que, les hommes qui sont au centre de tout doivent être de qualité. C'est-à-dire doté de compétence pour la tâche requise, les informations sont la clé de voute du travail administratif ; elles doivent être à la portée de l'utilisateur de manière claire et en même temps l'employer d'une part, et doit recevoir une certaine considération de sa hiérarchie. Le cumul de frustration entraîne une démotivation et une négligence qui l'empêche de traiter l'utilisateur à juste valeur, c'est pourquoi il est impératif de mettre un guide de procédure qui va éclairer la démarche pour chaque prestation, puisque finalement on vise la satisfaction de l'utilisateur.

Ceci dit, les procédures sont donc un outil d'aide à la décision car grâce à elles le Manager peut avoir le temps d'apprécier une situation et mieux l'appréhender. Si elle est simplifiée et dépourvue des blocages. Qu'on se trouve dans tel ou tel domaine d'activité, le processus est le même dans les techniques administratives, c'est-à-dire l'on doit toujours faire recours à ce fameux schéma linéaire de la collecte, saisie, traitement, stockage, diffusion, et archivage. Mais le plus important est de savoir qu'à ce procédé se greffe des principes de la procédure car la manière aussi est utile, en ce qui concerne la CNPS, le principe de proximité est fortement recommandé car l'utilisateur doit se sentir en sécurité sachant que l'agent connaît mieux sa situation car il s'agit d'un service social.

ANNEXES

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES :

Odile GIRAULT et B CHAUVOIS, *Organisation et méthodes administratives* LES ÉDITIONS FOUCHER 128, rue de RIVOLI, Paris 1^{er} tome 1 ;

Odile GIRAULT, *Organisation et méthodes administratives*, Éditions Fourcher, Paris 1986
260 pages.

BRUNETEAUX J.B, *Gestion des ressources humaines et communication* 3^{ème} Edition 255 pages

Maurice KAMTO (1990), *Droit processuel*, Collection science juridique et politique PUC ;
Dr M.ABDELLAOUI, *Risque incertitude et décision* année universitaire 2010-2011 cours de Licence professionnelle technique d'assurance.

BETANCOURT C. ET POOLEY. *Organisation du travail administratif*, Edition Nathan Paris 1998 128 pages

BIKOKO Agnès (2016) *outils et matériels bureautiques*, Éditions Bamenda Mbasso 168 pages

ARTICLES

Claude Lemoine, *décision et non-décision dans les organisations*, in cairn info 2014/1 n° 101 | pages 19 à 30

Giovanni Guerra, *Contexte et consultation dans la prise de décision*, in cairn info, 2014/1 n° 101 | pages 105 à 114

Delphine Van Hoorebeke Lavoisier, *l'émotion et la prise de décision* « Revue française de gestion » 2008/2 n° 182 | pages 33 à 44

Jean-Marc SANTI Stéphane Mercier Olivier Arnould, *La boîte à outils de la prise de décision*, in Dunod, 2015, 2017 pour la nouvelle présentation.

Jean-Marc Weller, *le travail administratif, le droit et le principe de proximité*, in Presses Universitaires de France « L'Année sociologique » 2003/2 Vol. 53 | pages 431 à 458

Jean-François COGET, Christophe HAAG et Annabel-Mauve Bonnefous, *le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage*, in cairn « management » 2009/2 Vol. 12 | pages 118 à 141

Marc Guillaume Gallimard, *le luxe de la lenteur* « Les cahiers de médiologie » 1997/2 N° 4 pages 19 à 31

Guy BRAIBANT, *le passé et l'avenir de l'administration publique école nationale d'administration* « revue française d'administration publique » 2002/2 no102 | pages 213 à 221

Brigitte GAÏTI, *les modernisateurs dans l'administration d'après-guerre l'écriture d'une histoire héroïque école nationale d'administration* « revue française d'administration publique » 2002/2 no102 | pages 295 à 306

Jacques Sauret, *efficacité de l'administration et service à l'administré : les enjeux de l'administration électronique*, *École nationale d'administration* « Revue française d'administration publique » 2004/2 no110 | pages 279 à 295

Sylvie TROSA, *donner sens aux méthodes de modernisation de l'administration école nationale d'administration* « Revue française d'administration publique » 2010/3 n° 135 | pages 533 à 548

ANTOINE FOULLERON, JEAN-FRANÇOIS MONTEILS, JEAN-LUC PISSALOUX, DIDIER SUPPLISSON, *chronique de l'administration École nationale d'administration* « Revue française d'administration publique » 2018/3 N° 167 pages 653 à 693

MARIE PFIFFELMANN ET PATRICK ROGER, *la prise de décision : l'apport de l'économie expérimentale en stratégie ARIMHE* « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise » 2013/1 n°5 | pages 78 à 95

JEAN-MICHEL HEITZ, *la décision : ses fondements et ses manifestations* ARIMHE « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise » 2013/1 n°5 | pages 106 à 117

Philippe Allain, *la prise de décision : aspects théoriques, neuroanatomie et évaluation*, « Revue de neuropsychologie » 2013/2 Volume 5 pages 69 à 81

Journal le jour édition du 07 mars 2013.

Charles DEBBASCH (1962), *procédure administrative contentieuse et civile*, Thèse de droit paris LGDJ1962

MEMOIRES

- **ASSE Dady Roselyne**, *communication horizontale et performance scolaire dans l'apprentissage du courrier* ENSET de Douala 2016/2017, DIPET II
- **NSAMA AKOUN Philomène Florence**, *Communication interne et implication des employés de MEDIA PLUS* ENSET de Douala 2017/2018 DIPET II
- **ONDOUA QUENTIN**, *communication interne et prise de décision*, ENSET de D'Ebolowa 2018/2019, DIPET II

DICTIONNAIRES :

- Le grand Larousse, édition 2020
- Chabin MA, nouveau glossaire de l'archivage, accessible sur le site d'archive, (2020,17p)
- Robert (P), dictionnaire alphabétique et analogique de langue française ; Paris ; 1984,899p
- Dictionnaire universel (iso 8402)

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

ECOLE NORMALE SUPERIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE D'EBOLWA

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE
L'EDUCATION

BP. 886 EBOLWA



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace-Work-Fatherland

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

TECHNICAL TEACHER'S TRAINING
COLLEGE OF EBOLWA

DEPARTMENT OF EDUCATION
SCIENCES
P.O BOX 886 EBOLWA

ATTESTATION DE RECHERCHE

Je soussigné :.....Chef de département
des sciences de l'éducation, atteste que Monsieur/Madame : **ATONDOMA STEVE**
Matricule : **18W280** est inscrit (e) au cycle de : **COMMUNICATION**
ADMINISTRATIVE 5e année et prépare une descente de terrain sur le
sujet : **PROCEDURES ADMINISTRATIVES ET PRISE DE DECISION**

À cet effet, je prie toutes les personnes ressources et tous les organismes sollicités de
lui réserver un bon accueil et de lui apporter toute l'aide nécessaire à la réussite de cette
recherche dont la contribution à l'appui au développement ne fait pas de doute.

Fait à Ebolowa le....

UNIVERSITE DE YAOUNDE I
ECOLE NORMALE SUPERIEURE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE
D'EBOLOWA

Questionnaire employés

PREAMBULE

Le questionnaire qui vous est présenté s'inscrit dans le cadre d'un sondage pour la réalisation du mémoire de fin de formation à l'école normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET) d'Ebolowa dont le thème est : *procédure administrative et prise de décision : cas de la CNPS d'Ebolowa*.

Notez que ce **questionnaire est anonyme** et le restera, de plus vous pourrez revendiquer la confidentialité de vos réponses si besoin est. Nous rassurons que votre coopération n'aura **aucune conséquence indésirable** quelle qu'elle soit. Veuillez répondre aux questions qui suivent en mettant une croix dans la case correspondante ou répondre dans l'espace prévu à cet effet.

Merci d'avance pour votre contribution à la réalisation de cette étude.

I- IDENTIFICATION

- 1- Quelle est la nature de votre statut ?
Agent Cadre Manager
- 2- Depuis combien d'années ?
0-1ans 1-5 ans 5-20 ans +20ans
- 3- Quel âge avez-vous ?
18-30 ans 30-45 ans 45-60 ans
- 4- Quel est votre sexe ?
Masculin Féminin
- 5- Quel est votre diplôme ?
Cep Bepc Bac Bac+
- 6- Quel est votre statut matrimonial
Marié(e) Célibataire Veuf (ve)

II- LES PROCEDURES

- 7- Quelle est la base de recrutement à la CNPS ?
Expérience Diplôme Affinité
- 8- Comment les postes sont-ils attribués ?
Expérience diplôme Affinité
Pourquoi.....
- 9- Les initiatives sont-elles autorisées lors du traitement d'un dossier ?

Oui Non

10- Les agents maîtrisent-ils les textes relatifs aux différentes prestations??

Oui Non

Pourquoi.....

11- avez-vous toutes les informations lorsque vous traitez un dossier ?

Oui Non

Pourquoi.....

...

12- Les textes sont-ils pour la plus part de temps facile à interpréter ?

Bonne Mauvaise

Pourquoi.....

...

13- Les décisions de la CNPS sont-elles avec les objectifs de l'entreprise ?

Oui Non

Pourquoi.....

...

III- LES DECISIONS

14- Comment s'effectue la prise de décision à La CNPS ?

Spontanément Par la procédure

15- Les décisions prises se font-elles de manière concertée ?

Décideur uniquement Décision concertée

16- Êtes-vous satisfait des décisions prises à la CNPS ?

Oui Non

Si non, pourquoi.....

17- Les décisions de la CNPS sont-elles en rapport avec les objectifs de l'entreprise ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

.....

18- Les agents de la CNPS sont-ils traités aux normes de la réglementation en vigueur ?

Merci de votre collaboration.

UNIVERSITE DE YAOUNDE I
ECOLE NORMALE SUPERIEURE DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE
D'EBOLOWA

Questionnaire usagers

PREAMBULE

Le questionnaire qui vous est présenté s'inscrit dans le cadre d'un sondage pour la réalisation du mémoire de fin de formation à l'école normale supérieure de l'enseignement technique (ENSET) d'Ebolowa dont le thème est : *procédure administrative et prise de décision : cas de la CNPS d'Ebolowa*.

Notez que ce **questionnaire est anonyme** et le restera, de plus vous pourrez revendiquer la confidentialité de vos réponses si besoin est. Nous rassurons que votre coopération n'aura **aucune conséquence indésirable** quelle qu'elle soit.

Veuillez répondre aux questions qui suivent en mettant une croix dans la case correspondante ou répondre dans l'espace prévu à cet effet.

Merci d'avance pour votre contribution à la réalisation de cette étude.

I- IDENTIFICATION

1- Bénéficiez-vous des services de la CNPS ?

Oui Non

2- Quels types de prestations ?

Pension vieillesse accident de travail prestation familiales

3- Quel âge avez-vous ?

18-30 ans 30-45 ans 45-60 ans

4- Quel est votre sexe ?

Masculin Féminin

5- Quel est votre statut matrimonial ?

Marié(e) Célibataire Veuf (ve)

II- LES PROCEDURES

6- Il vous semble que des agents à la CNPS occupent des postes sans le diplôme requis ?

Oui Non

7- Selon vous les agents maîtrisent-ils les textes relatifs aux différentes prestations ?

Oui Non pourquoi.....

10- Avez-vous toutes les informations lorsque vous suivez votre dossier ?

Oui Non Pourquoi.....

11- Les textes sont-ils la plus part de temps facile à interpréter ?

Procédures administratives et prise de décision : cas de la CNPS d'Ebolowa

Oui Non
 Pourquoi.....
...

12- Les agents de la CNPS vous demandent-ils des frais supplémentaires ?

Oui Non Pourquoi.....

13- Comment est la collaboration avec les agents lors du traitement d'un dossier ?

Bonne Mauvaise Pourquoi.....

14- Les délais sont-ils respectés lors du traitement d'un dossier ?

Oui Non Pourquoi.....

15- Êtes-vous satisfaits de la qualité l'accompagnement des agents lors du traitement de votre dossier ? Oui Non

pourquoi.....

III- LES DECISIONS

16- Êtes-vous satisfaits des décisions relatives à votre dossier ?

Oui Non pourquoi.....

17- les délais d'attentes sont- ils raisonnables à la CNPS ?

Oui Non pourquoi.....

18- Est-il facile de rencontrer le Manager à la CNPS ?

Oui Non pourquoi.....

Merci de votre collaboration.

TABLES DES MATIERES

Table des matières

SOMMAIRE.....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX :.....	iv
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vi
ABREVIATIONS ET SIGLES.....	vii
AVANT PROPOS.....	viii
RESUME.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE ET CONCEPTUELLE DES NOTIONS DE PROCEDURES ADMINISTRATIVE ET PRISE DE DECISION.....	6
Chapitre I : PROBLEMATIQUE.....	7
SECTION I : FONDEMENTS THEORIQUE.....	8
1. CONTEXTE DE L'ETUDE.....	8
2. PROBLEME.....	9
3. Conjecture théorique.....	10
SECTION II : QUESTIONNEMENT ET FINALITE.....	11
1. QUESTION DE RECHERCHE.....	11
2. HYPOTHESES.....	12
3. OBJECTIFS.....	12
4. INTERETS.....	12
5. DELIMITATION SPATIO- TEMPORELLE.....	13
CHAPITRE II : BILAN DE LECTURE.....	14
SECTION I : La procédure administrative.....	15
I. Les principes de la procédure administrative.....	16
1. L'unicité.....	16
2. La contradiction.....	17
3. L'impartialité.....	17
4. L'officialité.....	17
5. La célérité.....	18

6. La proximité.....	18
II. Le circuit de la procédure administrative (Procédure et processus).....	18
La saisie.....	19
La collecte.....	19
Le traitement des données.....	19
Le stockage.....	19
La diffusion.....	19
L'archivage.....	20
La destruction.....	20
III. Enjeux de la procédure électronique.....	20
1. Un service moins coûteux.....	20
2. La transparence des administrations.....	21
3. Un service plus disponible et plus réactif.....	21
SECTION II : LA PRISE DE DECISION.....	21
I. LA NOTION DE DECISION.....	21
1. L'identification du problème.....	22
2. La recherche des solutions possible.....	22
3. La phase de sélection.....	22
4. Mise en œuvre de la solution, le contrôle et le bilan.....	22
II. Le risque dans les décisions.....	23
1. Reporter la décision : la procrastination.....	23
2. Éloigner ou transférer la décision.....	24
3. La décision collective.....	24
4. L'informatique, substitut de décisions.....	24
5. La décision cachée derrière l'évaluation et l'avis des experts.....	24
III. Les théories de la décision.....	28
1. L'école classique du choix rationnel.....	29
- Phase d'analyse.....	30
- Phase de décision.....	30
- Phase de mise en œuvre.....	30
2. L'école de la rationalité limitée.....	30
Postulat de la théorie.....	31
Le Processus décisionnel de H. Simon.....	32
Interprétation de la théorie.....	33
Portée de la théorie de H. Simon.....	33
Le lien entre les procédures administratives et la prise de décision.....	34

Tableau 3: tableau synoptique.....	35
Chapitre III : METHODOLOGIE.....	36
SECTION I : REPERE GEOGRAPHIQUE.....	37
1. PRESENTATION DU SITE.....	37
2. LA POPULATION.....	39
3. L'ECHANTILLON.....	39
SECTION II : DEMARCHE METODOLOGIQUE.....	39
1. TYPE DE RECHERCHE.....	39
2. TECHNIQUE D'ECHANTILLONNAGE.....	40
3. INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNÉES.....	40
4. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNÉES.....	41
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE EMPIRIQUE DE LA PROBLEMATIQUE DES PROCEDURES ADMINITRATIVES ET LA PRISE DE DECISION.....	42
CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	43
I. DEPOUILLEMENT DES USAGERS.....	44
1. IDENTIFICATION DU REPONDANT.....	44
2. LES HOMMES DE QUALITE INFLUENCENT POSITIVEMENT LES DECISIONS.....	47
3. L'INFORMATION EST UN DETERMINANT DANS LA PRISE DE DECISION.....	50
4. LE BON TRAITEMENT DES AGENTS INFLUENCE POSITIVEMENT UNE PRISE DE DECISION OPTIMALE.....	51
II. DEPOUILLEMENT DES INSTITUTIONNELS.....	54
1. IDENTIFICATION.....	54
2. LA QUALITE DES HOMMES AU SERVICE.....	56
3. L'INFORMATION COMME DETERMINANT D'UNE BONNE PRISE DE DECISION.....	57
4. LE BON TRAITEMENT DES AGENTS INFLUENCE POSITIVEMENT UNE DECISION OPTIMALE.....	59
CHAPITRE 5 : INTERPRETATION ET DISCUSSION.....	61
SECTION I : INTERPRETATION.....	62
SECTION II : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS.....	75
1. DISCUSSION.....	75
2. RECOMMANDATIONS.....	75
CONCLUSION.....	77
ANNEXES.....	xii
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	xii
ATTESTATION DE RECHERCHE.....	xv
TABLES DES MATIERES.....	xx

