

REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II DE L'ENAM

OPTION

Sciences et Techniques de l'Information
Documentaire

FILIERE

Archivistique et Documentation

Année académique 2006-2007

THEME

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA
GESTION DES DOSSIERS INDIVIDUELS DES
ENSEIGNANTS AGENTS PERMANENTS DE
L'ETAT DU MINISTERE DE
L'ENSEIGNEMENT MATERNEL ET PRIMAIRE**

Réalisé et présenté par

Rosalie ELEGBE NOUNAWON

Maître de stage

Philibert DJIDONOU

Administrateur GRH

Directeur du mémoire

Julien DJOSSE

Enseignant à l'ENAM

Février 2008

IDENTIFICATION DU JURY :

Présidente : Elise PARAÏSO

Vice-président : Houngpè SOSSOU

Membre : Virginie Madinath BOURAÏMA

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION
AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.**

DEDICACES

Je dédie ce mémoire

- ✓ A mon créateur et à son fils Jésus Christ de Nazareth pour leur miséricorde et leur bonté infinie
- ✓ A mes parents pour leur soutien et leur encouragement
- ✓ A mon adorable mari, Ernest qui m'a soutenue tout au long de cet exercice
- ✓ A mes enfants chéris que j'ai dû priver partiellement de mon affection durant les deux (2) années de formation
- ✓ A tous mes frères et sœurs et à toutes les personnes qui me sont chères
- ✓ A tous mes camarades de la première promotion de la filière « Gestion de l'Information Documentaire » (GID) de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

REMERCIEMENTS

- ✓ A Monsieur DJOSSE Julien, Coordonnateur du Centre de Formation aux Carrières de l'Information (CeFoCI)
Je voudrais saisir la présente occasion pour vous témoigner ma gratitude.
Vous vous êtes battu corps et âme pour conduire grâce à votre dévouement et à l'amour du travail bien fait toute la promotion sur le terrain du succès.
Malgré vos multiples préoccupations, vous avez accepté de diriger ce travail.
Veuillez accepter l'expression de ma sincère reconnaissance.

- ✓ A Monsieur MEHISSOU, ex-Coordonnateur du CeFoCI
Vous avez lutté aux côtés des autorités de l'Ecole Nationale d'Administration (ENAM) pour la concrétisation de cette formation.
Que le seigneur vous soulage des problèmes de santé et vous accorde une longue vie.

- ✓ A tous les professeurs qui se sont donnés entièrement pour nous transmettre sans retenue leur savoir et leur expérience pour nous fortifier afin de nous rendre efficaces dans nos milieux professionnels
Recevez mes sincères reconnaissances

- ✓ A Monsieur DJIDONOU Philibert, Chef du Service de la Valorisation Professionnelle, pour avoir accepté d'être mon maître de stage

- ✓ Monsieur AZONHIN Emmanuel, Directeur des Ressources Humaines, pour avoir accepté que mon stage ait lieu dans sa Direction

- ✓ A Monsieur AKAKPO Blaise, Directeur Adjoint des Ressources Humaines, pour ses conseils

- ✓ A tout le personnel de la Direction des Archives Nationales, en particulier à nos aînés Madame PARAÏSO Elise, Directrice, et Monsieur LABITAN Alphonse pour leur disponibilité et l'accueil chaleureux qu'ils m'ont réservé chaque fois que je les ai sollicités

- ✓ A tout le personnel de la Direction des Ressources Humaines pour son apport, en particulier à Monsieur Santos Bernard et à ses collaborateurs de la Division de la Documentation et des Relations avec les Usagers
- ✓ Au personnel du Service Informatique, en particulier à Monsieur HOUNDJE Armand, chef du Service
- ✓ A Monsieur FASSASSI Moussibaou sans qui ma formation ne serait pas devenue une réalité
- ✓ A Monsieur ODUSHINA qui s'est intéressé à ma situation professionnelle depuis Natitingou.
- ✓ Au personnel du Service de la Valorisation Professionnelle pour avoir tout mis à ma disposition pour la réalisation de ce travail, en particulier Monsieur TOHOUEGNON Casimir pour sa disponibilité et ses conseils, Monsieur HOUNSOU Zacharie actuellement malade et à qui je souhaite une prompte guérison, sans oublier Monsieur CLEDJO Obabi Olorun pour sa disponibilité
- ✓ A Monsieur CHABI K. Yves, ancien chef de Service de la Valorisation pour avoir fait diligence en vue d'apprêter dans un meilleur délai nos dossiers d'inscription et de formalités administratives à l'ENAM.
- ✓ A Madame FIOGBE YEKPON Valérie, Chef du Service de Gestion des Carrières pour sa disponibilité et ses conseils
- ✓ Au personnel de l'Administration de l'ENAM, en particulier au Directeur, Monsieur GBAGUIDI Noël, qui n'a ménagé aucun effort pour le démarrage du programme de formation en GID et à son Adjoint, Monsieur AHOUANKA Etienne pour la bonne organisation des activités pédagogiques au sein de l'Ecole
- ✓ Au personnel du Service des Affaires Pédagogiques pour son dévouement au travail, en particulier à Madame SOHOUDJI Victoire, Chef de Service

- ✓ Au personnel de la Bibliothèque "Patrick VIEYRA", en particulier à sa responsable, Madame AISSE Solange
- ✓ A la Présidente et à tous les autres membres du Jury pour avoir accepté de juger ce travail

Nous sommes entièrement disposée à prendre en compte vos remarques pour améliorer la qualité de ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

APE	: Agent Permanent de l'Etat
CS	: Conclusion spécifique
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DVD	: Digital Versatil Disk
EACE	: Enseignant Agent Contractuel de l'Etat
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
MEMP	: Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire
MEPALN	: Ministère de l'Enseignement Primaire de l'Alphabétisation et des Langues Nationales
MTFP	: Ministère du Travail et de la Fonction Publique
SA	: Secrétariat Administratif
SC	: Service de la Comptabilité
SCAD	: Service du Contentieux et des Affaires Disciplinaires
SGC	: Service de Gestion de Carrière
SGCE	: Service de la Gestion des Contractuels de l'Etat
SGPE	: Service de la Gestion des Positions et des Effectifs
SI	: Service Informatique
SVP	: Service de la valorisation professionnelle

LISTE DES TABLEAUX

	Page
<u>Tableau 1</u> : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	23
<u>Tableau 2</u> : Synthèse des approches théoriques par problème.....	29
<u>Tableau 3</u> : Tableau de bord de l'étude.....	34
<u>Tableau 4</u> : Tableaux de dépouillement des réponses au questionnaire à l'intention des gestionnaires des ressources humaines du MEMP....	41
<u>Tableau 5</u> : Tableaux de dépouillement des réponses au questionnaire à l'intention des enseignants APE usagers du MEMP.....	47

RESUME

L'état des lieux de la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire (MEMP) où nous avons effectué notre stage de fin de formation en Gestion de l'Information Documentaire nous a amenée à identifier sept (7) problèmes généraux parmi lesquels nous avons retenu d'étudier la mauvaise gestion des dossiers individuels des enseignants Agents Permanent de l'Etat (APE) du MEMP. Ce problème général est la résultante des quatre (4) problèmes spécifiques suivants :

- ✓ l'accès difficile aux dossiers ;
- ✓ l'existence de dossiers endommagés ;
- ✓ l'incomplétude ou l'inexistence de dossiers individuels;
- ✓ le traitement partiel des dossiers individuels.

Pour trouver des solutions à ces problèmes spécifiques, nous avons recherché leurs causes par rapport auxquelles des objectifs spécifiques et des hypothèses ont été formulés. Les données recueillies à l'aide des questionnaires adressées au personnel de la DRH et aux enseignants APE usagers de la DRH ainsi que les informations recueillies à l'état des lieux, ont permis de vérifier ces hypothèses.

Nous avons formulé des suggestions pour l'amélioration de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE du MEMP. Il s'agit notamment du recrutement de personnel qualifié, de la construction et de l'aménagement de locaux pour la conservation des dossiers individuels, de la mise en place d'un système de création systématique de dossiers à tous les enseignants APE et à tous les autres agents du MEMP, de leur mise à jour régulière et de leur classement. Enfin, des recommandations ont été également formulées à l'endroit des autorités du Ministère, du personnel chargé de la gestion des dossiers à la DRH et des enseignants APE eux-mêmes pour faciliter la mise en œuvre de ces suggestions.

SOMMAIRE

	Page
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	1
<u>CHAPITRE PRELIMINAIRE : DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA</u> <u>METHODOLOGIE ADOPTEE</u>	3
<u>Section 1</u> : De la présentation de la DRH au ciblage de la problématique.....	4
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation générale du MEMP.....	4
<u>Paragraphe 2</u> : Spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	20
<u>Section 2</u> : Des objectifs de l'étude à la méthodologie adoptée.....	30
<u>Paragraphe 1</u> : Objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	30
<u>Paragraphe 2</u> : Méthodologie adoptée.....	38
<u>CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES</u>	39
<u>Section 1</u> : Collecte et présentation des données.....	40
<u>Paragraphe 1</u> : Préparation et réalisation de la collecte.....	40
<u>Paragraphe 2</u> : Présentation et limites des données.....	41
<u>Section 2</u> : De la vérification des hypothèses à l'établissement du diagnostic.....	50
<u>Paragraphe 1</u> : Analyse des données et vérification des hypothèses.....	50
<u>Paragraphe 2</u> : Etablissement du diagnostic.....	52
<u>CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS</u> <u>DE MISE EN ŒUVRE</u>	54
<u>Section 1</u> : Approches de solutions.....	55
<u>Paragraphe 1</u> : Propositions de solutions à l'accès difficile aux dossiers individuels et à l'existence de dossiers endommagés.....	55
<u>Paragraphe 2</u> : Proposition de solutions à l'incomplétude, à l'inexistence et au traitement partiel des dossiers individuels du personnel enseignant APE du MEMP.....	58
<u>Section 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions.....	60
<u>Paragraphe 1</u> : Recommandations à l'endroit des autorités du MEMP.....	60
<u>Paragraphe 2</u> : Recommandation à l'endroit du personnel de la Division de la Documentation, des enseignants et autres agents du MEMP.....	61
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	62
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	65
<u>ANNEXES</u>	68
<u>TABLE DES MATIERES</u>	83



INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Le dossier individuel pourrait être défini comme un ensemble de documents relatifs à la carrière d'un travailleur. Il est très utile à l'administration qui le consulte pour préparer les actes d'avancement et de promotion de l'agent et pour le renseigner lorsqu'il est en quête d'informations relatives à sa carrière. Le dossier individuel est ouvert dès le recrutement du fonctionnaire et le suit dans les changements intervenant dans sa situation administrative. Il est clos lorsque le nom du fonctionnaire est rayé de la liste des agents de l'administration publique.

Pour refléter la réelle situation administrative de l'intéressé, le dossier individuel doit être complet, c'est-à-dire qu'il doit comporter tous les documents faisant l'historique de sa carrière. C'est pourquoi il doit être alimenté au fur et à mesure de l'évolution de la carrière de l'agent.

La gestion des dossiers individuels relève de la responsabilité de l'administration qui est tenue d'enregistrer, numéroter et classer régulièrement les pièces qu'ils contiennent. Ils doivent être tenus propres et rangés dans un ordre précis de manière à faciliter leur consultation. Ce sont d'importants instruments de gestion du personnel qui permettent une connaissance précise des qualités et des compétences professionnelles des agents. Leur exploitation devrait donc faciliter la rationalisation des décisions des gestionnaires.

A la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire (MEMP) où nous avons effectué notre stage de fin de formation en Gestion de l'Information Documentaire, nous avons constaté que les dossiers individuels ne sont pas efficacement exploités du fait des insuffisances que connaît leur gestion.

C'est pour aider à la résolution de ce problème que nous avons choisi d'effectuer ce travail de recherche dont l'objectif est de contribuer à l'amélioration de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE du MEMP.

Le présent mémoire comporte trois (3) chapitres. Le premier décrit l'état des lieux de stage et la méthodologie adoptée, le second présente la collecte et l'analyse des données et le troisième expose les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.



CHAPITRE PRELIMINAIRE
DES OBSERVATIONS DE STAGE
A LA METHODOLOGIE ADOPTEE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : DES OBSERVATIONS **DE STAGE A LA METHODOLOGIE ADOPTEE**

Ce chapitre prendra en compte la présentation du cadre institutionnel et du lieu de notre stage de fin de formation, la restitution de nos observations de base et le ciblage de la problématique.

Section 1 : De la présentation de la Direction des **Ressources Humaines au ciblage de la Problématique**

Paragraphe1 : Présentation générale du Ministère de **l'Enseignement maternel et Primaire**

Nous avons effectué notre stage pratique au Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire (MEMP). Ce département ministériel, qui a été nouvellement créé par le Décret N° 2007-540 du 02 novembre 2007 portant composition du Gouvernement, est issu de l'éclatement de l'ex-Ministère de l'Enseignements Primaire, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales (MEPALN), le second ministère dont la création vient de cette scission étant celui de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales.

A –Présentation du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire

Le MEMP se trouve à Porto-Novo, capitale de la République du Bénin. Il est situé non loin du Palais des Gouverneurs, au premier emplacement du tribunal de la ville de Porto-Novo.

1. Missions et attributions

Le Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire a pour missions la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique générale de l'Etat en matière

d'éducation, d'enseignement, de formation au niveau de la maternelle et du primaire conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin.

Ses principales attributions sont :

- la détermination des objectifs de formation, en concertation avec les partenaires institutionnels, dans le domaine de l'enseignement maternel et primaire;
- la conception, l'élaboration, la mise en oeuvre et l'évaluation des programmes d'enseignement et de formation dans les écoles maternelles, publiques et privées;
- la mise en oeuvre et le suivi des réformes relatives à l'introduction des langues nationales dans le système éducatif formel, en collaboration avec le Ministère de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales ;
- l'établissement et la mise en oeuvre de la carte scolaire, conformément aux objectifs d'égalité d'accès à l'enseignement et à la formation, ainsi que la détermination des conditions d'ouverture et de fermeture des écoles maternelles, primaires, publiques et privées;
- la mise en oeuvre des activités liées à l'agrément, à la normalisation et à la promotion des matériels didactiques, des manuels scolaires, des équipements et autres fournitures utilisées dans les écoles maternelles et primaires;
- la détermination des modalités d'évaluation des apprentissages et d'orientation scolaire, en liaison avec les objectifs de formation et les programmes d'enseignement ;
- le développement de la recherche pédagogique et des méthodes d'enseignement et d'animation visant à améliorer la qualité des enseignements;
- la détermination, en liaison avec les Ministères et les partenaires sociaux concernés, des statuts particuliers des enseignants et des personnels administratifs et techniques du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire;
- la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des enseignants du secteur ainsi que les conditions de leur habilitation à dispenser des enseignements ;
- la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des personnels administratif et technique relevant du Ministère ;
- la gestion des carrières des personnels enseignant et administratif du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur ;

- la réalisation et la maintenance des infrastructures et équipements scolaires conformément à la législation en vigueur.

2. Structures du Ministère

Le MEMP comprend :

- des Services directement rattachés au Ministre ;
- le Cabinet du Ministre ;
- le Secrétariat Général du Ministère (SGM) ;
- les Directions Centrales que sont la Direction des Ressources Humaines (DRH), la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) et la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM);
- des Directions Techniques ;
- des organismes, entreprises publiques et semi-publiques sous tutelle ;
- des organes consultatifs et /ou délibératifs nationaux ;
- des structures déconcentrées.

Parmi toutes ces structures, c'est le SGM qui est chargé de conserver la mémoire du ministère conformément au décret n° 2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure type des Ministères. C'est la raison pour laquelle il dispose d'un service de pré archivage qui assure le classement et la conservation des actes du ministère et gère les dossiers sortis du classement courant.

Après la présentation générale du cadre institutionnel, nous porterons une attention particulière sur la description du lieu de notre stage de fin de formation qui est la Direction des Ressources Humaines (DRH) du MEMP, à la restitution de nos observations de base et au ciblage de la problématique.

B- Présentation de la DRH et constats

La DRH du MEMP est chargée de :

- coordonner la gestion du personnel du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire, y compris ceux des organismes sous tutelle, et ce, dans le respect des lois et règlements en vigueur ;
- veiller à l'utilisation rationnelle et efficiente de ces ressources humaines ;

- coordonner les efforts de formation administrative et de valorisation professionnelle des personnels enseignants et administratifs du Ministère ;
- définir, en liaison avec les Directions centrales et techniques concernées, les règles relatives aux mouvements du personnel ;
- assurer les mutations nationales des personnels enseignant et administratif en liaison avec les directions centrales, techniques et déconcentrées ;
- assurer la gestion du fichier du personnel du Ministère ;
- coordonner et mettre en œuvre les délégations de gestion administrative dans le cadre des transferts des compétences.

La Direction des Ressources Humaines du MEMP comprend huit (8) services : trois (3) services d'appui et cinq (5) services techniques

Les services d'appui sont :

- le Secrétariat administratif (SA) ;
- le service de la comptabilité (SC) ;
- le Service Informatique (SI).

Les services techniques sont :

- le Service de la Gestion des Carrières des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs (SGC);
- le Service de la Gestion des Contractuels de l'Etat (SGCE);
- le Service de la Gestion des Positions et des Effectifs (SGPE) ;
- le Service de la Valorisation Professionnelle (SVP) ;
- le Service du Contentieux et des Affaires Disciplinaires (SCAD).

L'examen de l'organisation et du fonctionnement de la DRH du MEMP, service par service, va nous permettre de relever leurs faiblesses et leurs atouts.

1. Le Secrétariat Administratif de la DRH du MEMP

Le Secrétariat Administratif (SA) comprend quatre (4) divisions qui sont :

- ✓ la Division du courrier ordinaire ;
- ✓ la Division du courrier confidentiel (Secrétariat particulier) ;
- ✓ la division de la documentation et des relations avec les usagers ;

- ✓ la division du contrôle et du suivi des actes administratifs.

- La Division du courrier ordinaire

Elle est chargée de :

- ✓ réceptionner, enregistrer et expédier le courrier ;
- ✓ mettre en forme toutes les correspondances et les dossiers de la Direction ;
- ✓ ventiler le courrier conformément aux instructions du Directeur.

- La Division du courrier confidentiel

Elle a la responsabilité de :

- ✓ réceptionner, enregistrer et expédier les courriers confidentiels ;
- ✓ traiter le courrier et effectuer tous travaux confidentiels.

- **La Division de la documentation et des relations avec les usagers**

Elle est chargée:

- ✓ d'assurer le classement et la conservation des archives de la direction ;
- ✓ d'enregistrer, dupliquer et ventiler les actes de gestion des personnels du Ministère.

Dans cette division, les dossiers sont emmagasinés dans les locaux trop exigus et ne disposant pas d'assez de matériel de rangement pour assurer une bonne disposition des documents d'archives. Faute d'armoires en quantité suffisante, des liasses de documents sont entreposées sur le sol, les chaises et les armoires. Nous avons dénombré soixante-deux (62) armoires de 1,95 m × 1,20 m × 0,45 m déjà remplies. Or, il faudrait environ quarante (40) autres armoires de mêmes dimensions pour contenir les dossiers non encore rangés¹. Dans ces conditions, le personnel éprouve d'énormes difficultés à retrouver les dossiers.

Conclusion Spécifique (CS) N°1 : Accès difficile aux dossiers. (Faiblesse)

¹ La masse documentaire totale correspond donc à la capacité de 102 armoires, soit 107,406 m³ (1,95m x 1,20m x 0,45m x 102). Elle équivaut à 1288,872 mètres linéaires (1m³ = 12 mètres linéaires).

Le bâtiment abritant la Division se trouve sur un site marécageux qui s'inonde en saison pluvieuse et l'eau envahit les locaux de travail et de conservation des documents d'archives. Ces locaux dépourvus de dispositifs de protection et de sécurité sont mal aérés, poussiéreux et repoussent par l'atrocité de la chaleur. Le toit et le plafond sont en mauvais état, laissant couler l'eau de pluie qui a endommagé une partie des dossiers.

CS n°2 : Existence de dossiers endommagés à la Division de la Documentation et des Relations avec les Usagers. (Faiblesse).

Les locaux abritant les dossiers ne bénéficient d'aucune mesure de prévention contre les risques de destruction des archives. De plus, le sauvetage des documents attaqués par les agents destructeurs des archives n'est pas possible du fait de l'inexistence d'un atelier de sauvetage et de réparation des dossiers attaqués.

CS N° 3 : Impossibilité de sauvetage et de réparation des dossiers attaqués. (Faiblesse)

Dans le cadre de la recherche de solution à l'inondation du site pendant la saison des pluies, des négociations sont en cours auprès des autorités compétentes pour qu'une partie des locaux de la Bibliothèque Nationale soit mise à la disposition du MEMP pour abriter les services de la DRH qui se trouvent sur le site.

CS n°4 Possibilité de mettre une partie des locaux de la Bibliothèque Nationale à la disposition du MEMP pour abriter les services de la DRH (opportunité).

Le classement progressif des dossiers individuels des enseignants APE du primaire a débuté en 2005 par la Division de la Documentation et des Relations avec les Usagers, dans le souci de corriger l'état des dysfonctionnements du système de gestion des dossiers individuels des personnels enseignants du MEMP. La commission de recensement créée en 2002 a permis de collecter certains dossiers individuels des personnels. Les dossiers rescapés des inondations ajoutés à ceux provenant des recensements ont été classés par ordre alphabétique des lettres Aa à Ah.

CS n° 5: Classement partiel des dossiers individuels des enseignants APE du primaire (Atout).

Les dossiers n'ont pu être constitués pour tous les enseignants. Par ailleurs, parmi les dossiers disponibles, il y en a qui ne disposent pas de toutes les rubriques ou de toutes les pièces devant se trouver dans les sous-dossiers pour rendre exploitables les dossiers déjà classés.

CS N° 6 : Incomplétude ou inexistance des dossiers individuels (Faiblesse)

Pour désengorger les locaux tout en assurant une bonne conservation des documents à des fins de recherche, neuf cent vingt quatre (924) dossiers d'agents inactifs du Ministère (agents retraités et agents décédés) ont été versés à la Direction des Archives Nationales accompagnés de leur répertoire. La deuxième phase de versement programmée sera mise en application bientôt.

C S n° 7 : Désengorgement des locaux de conservation par le versement de dossiers inactifs aux Archives Nationales. (Atout)

La Division de la Documentation et des Relations avec les Usagers rencontre des difficultés pour exécuter les tâches relatives à l'enregistrement, la duplication et la ventilation des actes de gestion des personnels. Ces difficultés résident au niveau de la maintenance et de l'approvisionnement en consommables (encre et master). Sur sept (7) appareils duplicateurs, un seul est en état de fonctionnement moyennement acceptable. La rupture des stocks de consommables et la panne de toutes les machines créent des arrêts momentanés de travail.

CS N ° 8 : Arrêts momentanés de travail du fait de la rupture de stock en consommables et de fréquentes pannes des machines. (Faiblesse)

Pour faciliter la recherche d'information à la DRH, la Division de la Documentation vient d'achever la numérisation des actes administratifs de 2002 à 2006.

CS N° 9 : Numérisation des actes administratifs de 2002 à 2006 (Atout).

La Division de la Documentation compte actuellement six (6) agents pour accomplir la lourde charge à eux confiée. Sur les six (6), cinq (5) sont formés sur le tas contre un seul technicien supérieur. Ce dernier n'arrive pas, malgré sa bonne volonté, à exécuter toutes les tâches de traitement, notamment le tri, la cotation et l'élaboration des instruments de recherche qui requièrent la compétence d'un agent qualifié. Il en résulte que le traitement des dossiers individuels ne se fait que partiellement.

CS N°10 : Traitement partiel des dossiers individuels (faiblesse).

Les agents en service sur le site Annexe de la DRH en général et ceux de la Division de la Documentation en particulier travaillent dans un environnement insalubre surtout en saison pluvieuse où l'inondation de la cour et des bureaux les oblige à marcher

sur des briques pour intégrer leur milieu de travail. Il s'agit d'un site marécageux où pullulent les insectes de toutes sortes et qui est fréquenté par des reptiles, surtout les serpents. Pendant le même temps, aucune disposition n'est prise pour garantir la sécurité des agents et prévenir le risque d'accident en milieu de travail.

C S N° 11 : Absence de mesure de sécurité et de prévention de maladie et d'accident en milieu de travail pour les agents qui travaillent dans un environnement insalubre (Faiblesse)

- La Division du contrôle et du suivi des actes administratifs

Cette quatrième division du Secrétariat Administratif est chargée de :

- contrôler la conformité des projets d'actes administratifs soumis au visa du Directeur des Ressources Humaines ;
- suivre les actes de gestion des personnels dans les circuits de visa.

La Division du contrôle et du suivi des actes administratifs a été créée au lendemain de la signature du décret n° 2004-667 du 10 novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministère chargé de la Fonction Publique au (x) Ministère (s) en charge de l'Education Nationale en matière de gestion des personnels enseignants au Bénin. Elle travaille avec les services compétents de la Direction du Contrôle Financier sur les projets d'actes envoyés dans les circuits de visa par les Ministères en charge de l'Education. Cette collaboration permet d'éviter des erreurs éventuelles sur les projets d'actes administratifs et de raccourcir leurs délais de parution.

CS N °12 : Raccourcissement des délais de parution des actes. (Atout)

2. Le Service de la comptabilité

Le Service de la comptabilité (SC) est chargé de :

- préparer et exécuter les budgets de la Direction ;
- assurer la gestion logistique et matérielle ;
- exécuter toutes les autres tâches qui lui sont confiées par la Direction.

Le SC possède une Division de matériel et fourniture de bureau qui est chargée de fournir du matériel et des fournitures de bureau à chaque service de la DRH en tenant compte de ses besoins réels. Mais l'insuffisance et la non disponibilité à temps des fonds

nécessaires font que le matériel et les fournitures sont mis à leur disposition en quantité insuffisante ou tardivement.

CS N° 13 : Insuffisance de crédit pour satisfaire les besoins en matériels et en fournitures de bureau pour le fonctionnement des services. (Faiblesse)

3. Le Service Informatique

C'est le troisième service d'appui. Il est chargé de :

- organiser et suivre le développement des applications de gestion du personnel en liaison avec les services concernés ;
- concevoir le système d'information de la gestion des ressources humaines en collaboration avec les services concernés ;
- assurer la liaison avec le service chargé de la gestion du Fichier Unique de Référence ;
- collaborer à l'élaboration des états d'effectifs, des statistiques et des tableaux de bord des personnels du Ministère en liaison avec les services concernés ;
- assurer la maintenance du parc informatique de la Direction.

C'est un service qui met à la disposition des autres services de la Direction les informations dont ils ont besoin pour la gestion efficace des tâches qui leur sont assignées. Il assure la veille technologique pour rendre le travail plus efficace et efficient.

Le Service Informatique (SI) dispose actuellement d'une nouvelle base de données encore en cours d'élaboration pour permettre de gérer plus efficacement les informations relatives aux agents du Ministère. Elle fonctionne avec le logiciel « LOGI _GRH » et aide à gérer plusieurs volets des Ressources Humaines comme les carrières, les positions, les formations et les compétences, les contentieux et les affaires disciplinaires, les archives, etc. Les aspects actuellement opérationnels sont : la carrière, la position, les sanctions.

CS N°14 : Mise en place en cours d'une base de données fonctionnant avec le logiciel de gestion des ressources humaines (Logi-Grh). (Atout)

Le Service Informatique dispose présentement de l'Intranet et est connecté à Internet. Mais l'exécution de l'interconnexion entre le site Principal de la DRH et l'annexe, qui devrait faciliter l'échange d'informations entre les deux sites, a été mise en veilleuse à cause du projet de déménagement des services de la Direction vers un endroit non inondable.

CS N°15 : Inexistence d'interconnexion entre le site principal et l'annexe pour faciliter l'échange d'informations (faiblesse)

CS N°16 : Existence de connexion Internet à la DRH. (Force)

Le SI dispose de scanners pouvant permettre à la Division de la Documentation et des Relations avec les Usagers de numériser les dossiers individuels des agents après leur mise en ordre par la division compétente.

CS N° 17 : Possibilité de numériser les actes administratifs et les dossiers individuels du personnel après leur mise en ordre par la division compétente (Atout).

Le personnel du SI est actuellement limité à trois (3) personnes : le chef de service et deux (2) collaborateurs : l'insuffisance de l'effectif du personnel ne facilite pas la mise à jour régulière des informations.

CS N° 18 : Manque de personnel au Service Informatique pour mettre à jour les informations relatives aux ressources humaines. (Faiblesse)

Nous avons été émerveillée par une bonne ambiance de travail qui égaie les agents du service informatique.

CS N° 19 : Les agents du SI travaillent dans une ambiance conviviale. (Atout)

Après la présentation des trois (3) services d'appui, nous abordons à présent les cinq (5) services techniques de la Direction des Ressources Humaines (DRH)

3. Le Service de la Gestion des Carrières des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs

Le Service de la Gestion des Carrières des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs est chargé de :

- mettre en œuvre et suivre les textes régissant la carrière de l'ensemble des corps des personnels d'enseignement, de direction et de contrôle des enseignants maternel et primaire ;
- coordonner la gestion de ces personnels et assurer les liaisons avec les services des Ministères chargés de la Fonction Publique et des Finances ;
- tenir à jour les dossiers individuels de ses personnels.

Pour faire face à ces différentes responsabilités, le Service de Gestion des Carrières est structuré en deux divisions : la Division A et la division B.

Le personnel de la division A du service est composé de quatre (4) agents : un chef de division et trois (3) collaborateurs. La répartition des tâches au sein de la division permet de responsabiliser tout le monde.

CS N° 20 : Gestion collégiale à la Division A du Service de Gestion des Carrières. (Atout)

Dans le service, les dossiers en souche de nomination et d'engagement des enseignants sont empilés dans les bureaux. Or, le transfert de ces dossiers à la division de la documentation et des relations avec les usagers permettrait leur utilisation pour la création des dossiers individuels des agents nouvellement recrutés.

CS N °21 : Possibilité d'exploitation des dossiers en souche d'engagement et de nomination en provenance du MTFP pour la création des dossiers individuels des agents nouvellement recrutés. (Atout)

Les activités de la division B sont animées par six (6) agents : un chef de Division et cinq (5) collaborateurs. Cette division est chargée de préparer le projet de reclassement des instituteurs, des Conseillers Pédagogiques, des inspecteurs de l'enseignement primaire, des inspecteurs titulaires du Certificat d'Aptitude à l'Inspection du primaire. La division B s'occupe aussi des projets d'avancement d'échelon, de reprise de situation, de rectificatif d'avancement de grade etc.

En dehors de l'insuffisance de l'effectif du personnel qui est chargé d'élaborer les différents projets, les agents du service ne bénéficient pas d'assez de séances de recyclage, de mise à niveau, voire de formations de courte ou de longue durée qui leur permettraient de renforcer leurs compétences pour mieux gérer les ressources humaines.

CS N°22 : Insuffisance de formation/recyclage au profit des agents du Service de la Gestion des Carrières. (Faiblesse)

5. Service de la Gestion des Agents Contractuels de l'Etat

Le Service de Gestion des Agents Contractuels de l'Etat (SGACE) est chargé de :

- coordonner toutes les activités se rapportant à la gestion des personnels contractuels ;
- assurer leur gestion administrative en collaboration avec les Ministères en charge des finances et de la Fonction Publique.

La gestion des agents contractuels de l'Etat revêt des spécificités car, après leur recrutement, ils doivent passer trois sortes de contrat. Le premier est le contrat à durée déterminée qui ne doit pas dépasser une période de deux ans. Le renouvellement se fait une seule fois pour ceux qui ont une moyenne supérieure ou égale à 12/20. Ce renouvellement n'est pas automatique et ne se fait que lorsque le besoin existe. Le troisième contrat est celui à durée indéterminée qui nécessite que l'intéressé réunisse une moyenne de 14/20 à la fin du contrat renouvelé.

Après le contrat à durée indéterminée, l'agent contractuel enseignant peut être reversé à la Fonction publique et devenir APE s'il remplit les conditions nécessaires citées à l'article 115 du décret 2005-108 du 09 mars 2005. Ces conditions sont les suivantes :

- être détenteur du contrat à durée indéterminée (CDI) au 9/03/05 ;
- avoir un diplôme professionnel ;
- avoir quarante (40) ans au plus au 9/03/05.

En dehors des différentes formes de contrats précités, le SGACE s'occupe des avenants et toutes autres modifications de situation apportées au premier contrat. Ce service a aussi la responsabilité de tenir à jour les dossiers individuels des personnels relevant de ses activités. Mais en réalité, la gestion des dossiers individuels des enseignants agents contractuels de l'Etat connaît des difficultés du fait de l'inexistence d'agent qualifié pour la prise en charge de ces dossiers. Ce problème est aggravé par l'insuffisance de matériels pour leur rangement et leur conservation.

CS N° 23 : Inexistence de personnel qualifié pour le traitement des dossiers individuels des Enseignants Agents Contractuels de l'Etat (EACE). (Faiblesse)

CS N° 24 : Insuffisance de matériel pour le rangement des dossiers des EACE. (Faiblesse)

Le service ne dispose pas d'un instrument de recherche pour faciliter l'accès rapide à l'information. Il est difficile de rendre compte de la situation des enseignants contractuels

de l'Etat de la première (1ère) promotion jusqu'à la neuvième sans perdre énormément de temps à l'heure actuelle.

CS N° 25 : Inexistence d'instrument de recherche pour faciliter l'accès rapide à l'information contenue dans les dossiers individuels des EACE. (Faiblesse)

6. Le Service de la Gestion des Positions et des Effectifs

Il s'occupe de la gestion prévisionnelle des personnels, de leur mobilité et des données statistiques les concernant. Il comporte trois divisions qui s'occupent respectivement des positions des enseignants APE, des enseignants contractuels de l'Etat, des personnels administratifs et enfin du recrutement et des effectifs.

Dans le cadre de ses activités, le service produit et reçoit les documents qui peuvent faire l'objet de consultation pour les besoins du service. Lors de notre passage dans le service, l'occasion nous a été donnée de constater que les documents sont mal conservés, ce qui rend difficile l'exploitation ultérieure de ces derniers à des fins de recherche.

Les documents sur les états d'effectifs sont gravés sur DVD pour éviter l'encombrement du service à cause de leur volume et permettre d'enregistrer sans problème une quantité importante d'information.

CS N° 26 : Conservation des états d'effectifs du personnel sur des DVD (Atout).

Après la description sommaire du service des positions et des effectifs, nous aborderons celle du Service de la valorisation Professionnelle.

7. Le Service de la Valorisation Professionnelle

Il s'intéresse à la qualification professionnelle en cours d'emploi des agents du Ministère ainsi qu'à la détection des compétences et des valeurs avérées en vue de leur motivation ; il assure la communication sociale.

Le Service a les six (6) principales attributions qui suivent :

- identifier, en liaison avec les directions techniques, départementales et les organismes sous tutelle, les besoins de qualification et en formation administrative et financière des personnels du Ministère ;

- proposer et mettre en œuvre les activités de formation administrative et financière de ces personnels :
- promouvoir le mérite et gérer les dossiers de récompenses des personnels du Ministère ;
- étudier les dossiers à caractère social ;
- assurer les relations avec les organisations syndicales du Ministère et promouvoir le dialogue social ;
- assurer la communication de la direction.

Le Service de la Valorisation Professionnelle comprend deux divisions : la Division de la Formation Professionnelle et celle de la Motivation et de la Communication Sociale. La Division de la Formation Professionnelle s'occupe de la formation. Dans le cadre de ses activités, elle fait le diagnostic au niveau des structures pour identifier les besoins de qualifications. Le diagnostic permet à la division de faire le profilage de postes qui consiste à identifier et étudier ces derniers en tenant compte des compétences pouvant les occuper et des compétences disponibles. La division peut décider de procéder au recrutement interne ou au redéploiement, le recrutement externe se faisant par la fonction publique. Le service peut envisager la mise en formation selon les résultats du diagnostic ou du profilage de poste. Après l'identification des besoins en qualification et en formation, la division peut proposer de mettre en œuvre les activités de formation.

Les activités de formation constituent le deuxième volet des attributions de cette division. Elles consistent à s'occuper des problèmes concernant :

- l'autorisation d'inscription pour les formations académiques dans les établissements secondaires ou dans les entités universitaires ;
- l'autorisation de concourir pour postuler à une formation professionnelle à la suite ou pour changer de grade ou pour accéder au grade supérieur.

La proposition et la mise en œuvre des activités de formation sont planifiées sur une période donnée à travers un plan de formation élaboré sur la base des données recueillies. Malheureusement, tous les agents du Ministère ne passent pas par la procédure normale pour se mettre en stage. C'est ainsi que certains qui disposent de ressources financières suivent à leurs frais des formations qu'ils désirent, perturbant ainsi la mise en œuvre du plan de formation élaboré par le Ministère.

CS N° 27 : Certains agents suivent à leurs frais, des formations non planifiées par le Ministère. (Faiblesse)

La deuxième division du Service de la Valorisation Professionnelle est celle de la motivation et de la communication sociale.

Le premier (1er) volet de ses activités est celui relatif à la motivation des agents du Ministère. A cet effet, un document de politique de la motivation du personnel du MEMP est établi et permet de récompenser les agents du Ministère qui se sont distingués par la qualité de leurs activités professionnelles au cours de leur carrière.

Dans ce premier volet s'inscrit la décoration. Un agent peut être proposé pour la décoration ou à une autre forme de distinction honorifique par les autorités compétentes du ministère à la suite de l'examen de la proposition de son chef hiérarchique basée sur la qualité de ses prestations professionnelles.

Le deuxième volet des activités de la division est celui de la communication sociale. Elles visent à instaurer le dialogue social entre les partenaires sociaux de l'administration et le Ministère. Le Service de la Valorisation Professionnelle est très sensible à cause des échanges avec certains agents du Ministère. Il est difficile au personnel de ce service de se faire comprendre par ces derniers qui souhaitent et cherchent à tout prix la satisfaction de leurs intérêts plutôt que de se conformer aux critères prévus par les textes. Il s'agit de leur désir de se faire former ou d'être décorés alors qu'ils ne remplissent pas les critères.

CS N° 28 : Certains agents du Ministère demandent à aller en stage de formation ou à être inscrits sur la liste des candidats à la décoration alors qu'ils ne remplissent pas les critères. (Menace)

Nous abordons enfin le dernier service qui est celui du contentieux et des affaires disciplinaires.

8. Service du Contentieux et des Affaires Disciplinaires (SCAD)

Le Service du Contentieux et des Affaires Disciplinaires a la charge de faire respecter les textes en matière de gestion des sanctions disciplinaires, d'instruire les

dossiers de contentieux dans lesquels le Ministère est cité devant les juridictions du Bénin. Il lui est confié le développement des techniques de prévention des conflits en milieu de travail dans les établissements d'enseignements public et privé. Il est composé de deux (2) divisions : le SCAD1 et le SCAD2. Ces deux divisions s'occupent respectivement des Affaires disciplinaires et du contentieux.

Le Service du Contentieux et des Affaires Disciplinaires trouve la nécessité de conserver les traces des dossiers qui lui sont affectés. Ces dossiers qui étaient gérés par la Fonction publique avant le transfert de certaines compétences sont gardés actuellement au niveau du SCAD. Mais il est regrettable de constater que ces derniers ne jouissent pas d'une bonne conservation.

CS N°29 : Mauvaise conservation des dossiers du contentieux et des affaires disciplinaires (Faiblesse)

Après la présentation de la situation actuelle des services qui concourent de part leurs activités à l'accomplissement des tâches assignées à la DRH, nous nous proposons d'examiner l'impact du transfert de certaines attributions du Ministère chargé de la Fonction Publique au (x) ministère(x) en charge de l'Éducation Nationale en matière des gestions des personnels enseignants au Bénin. Selon les dispositions du décret n° 2004-627 du 10 novembre 2004 cité plus haut, la DRH du MEMP a connu une augmentation sensible de la charge de travail au niveau des services de gestions de carrière à la suite du transfert de certaines compétences. Malheureusement, les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour faire face aux exigences de cette nouvelle responsabilité n'ont pas suivi.

CS N°30 : Insuffisance des ressources humaines, matérielles et financières pour faire face à l'augmentation de la charge de travail liée au transfert de compétences. (Menace)

Au lendemain de transfert de certaines compétences, les bâtiments inadéquats continuent d'abriter les archives des personnels du MEMP avec les matériels de conservation désuets.

Le logiciel de gestion des ressources humaines (SDL7) installé par le Ministère du travail et de la Fonction Publique n'est pas fonctionnel jusqu'à ce jour, ce qui ne favorise

pas la vérification de la conformité des données sur la gestion de carrière des personnels du MEMP avec celle de la fonction publique.

CS N°31 : Non fonctionnement du logiciel de gestion des ressources humaines installé par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP). (Menace)

Le transfert de certaines compétences au (x) ministère (s) en charge de l'éducation permet la signature rapide des actes administratifs relevant des compétences du Ministère.

C S N° 32 : Le transfert de certaines compétences au (x) ministère (s) en charge de l'éducation permet la signature rapide des actes administratifs relevant des compétences du MEMP. (Opportunité)

Paragraphe 2 : Spécification et vision globale de résolution de la problématique

A - Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

Il s'agit de procéder à l'inventaire d'une part des atouts et d'autre part des problèmes identifiés au cours du déroulement de notre stage de fin de formation à la DRH/MEMP.

1. Inventaire des atouts (Forces et opportunités)

Nous pouvons retenir treize (13) forces et opportunités résumées comme suit :

- 1) Possibilité de mettre une partie des locaux de la Bibliothèque Nationale à la disposition du MEMP pour abriter les services de la DRH (CS N° 4).
- 2) Mise en ordre partielle des dossiers individuels des enseignants APE du primaire (CS N° 5).
- 3) Versement de 924 dossiers de personnels inactifs accompagnés du répertoire de ces derniers, pour désengorger les locaux de conservation et assurer en toute sécurité leur conservation à la Direction des Archives Nationales. (CS N° 7)
- 4) Numérisation des actes administratifs de 2002 à 2006 (CS N° 9).
- 5) Collaboration entre la division du contrôle et du suivi des actes administratifs et les services compétents de la Direction du Contrôle Financier avec comme conséquences la

prévention des erreurs éventuelles sur les projets d'actes et le raccourcissement des délais de parution des actes. (CS N° 12)

6) Une base de données fonctionnant avec le logiciel de la gestion des ressources humaines (Logi-Grh) est en cours de construction pour la gestion (CS N°14)

7) Existence de connexion Internet à la DRH. (CS n°16)

8) Le SI, grâce à ses scanners peut numériser des actes administratifs et des dossiers individuels du personnel après leur mise en ordre par la division compétente. (CS N° 17)

9) Les agents du SI travaillent dans une ambiance conviviale. (CS N 19)

10) Gestion collégiale à la Division A du Service de la Gestion des Carrière. (CS N°20)

11) Possibilité d'exploitation des dossiers en souche d'engagement et de nomination en provenance du MTFP pour la création des dossiers individuels des agents nouvellement recrutés. (CS N°21)

12) Pour conserver un volume important d'informations, les états d'effectifs des personnels sont actuellement gravés sur des DVD (CS N° 26).

13) Le transfert de certaines compétences a un effet positif sur la rapidité de la signature des actes administratifs relevant des compétences du MEMP. (CS N°32)

2. Inventaire des problèmes (Faiblesses et menaces)

La description ci-dessus nous a permis de dégager dix-neuf (19) faiblesses identifiées comme suit :

1) Accès difficile aux dossiers (CS N° 1).

2) Existence de dossiers endommagés à la Division de la documentation et des relations avec les usagers (CS°2)

3) Impossibilité de sauvetage et de réparation des dossiers attaqués. (CS N° 3)

4) Incomplétude ou inexistence de dossiers individuels. (CS N° 6)

5) Arrêt momentané de travail du fait de la rupture de stock en consommables ou de fréquentes pannes des machines. (CS N° 8)

6) Traitement partiel des dossiers individuels (CS N° 10).

7) Absence de mesure de sécurité et de prévention de maladie et d'accident en milieu de travail pour les agents qui travaillent dans un environnement insalubre. (CS N° 11)

8) Insuffisance de crédit pour satisfaire les besoins en matériels et en fournitures de bureau pour le fonctionnement des services. (CS N° 13)

9) Inexistence d'interconnexion entre le site principal et l'annexe pour faciliter l'échange d'informations. (CS N° 15)

- 10) Insuffisance de personnel au Service Informatique rendant difficile la mise à jour des informations relatives aux ressources humaines. (CS N° 18)
- 11) Insuffisance de formation/recyclage au profit des agents du SGCE pour leur mise à niveau. (CS N° 22)
- 12) Inexistence de personnel qualifié pour le traitement des dossiers individuels des Enseignants Agents Contractuels de l'Etat (EACE).
- 13) Insuffisance de matériel pour le rangement des dossiers des EACE. (CS N° 24)
- 14) Inexistence d'instrument de recherche pour faciliter l'accès rapide à l'information contenue dans les dossiers individuels des Enseignants Agents Contractuels de l'Etat. (CS N° 25)
- 15). Certains agents suivent à leurs frais des formations non planifiées par le Ministère. (CS N° 27)
- 16) Certains agents du Ministère demandent à aller en stage de formation ou à être inscrits sur la liste des candidats à la décoration alors qu'ils ne remplissent pas les critères. (CS N° 28)
- 17) Mauvaise conservation des dossiers du contentieux et des affaires disciplinaires (CS N° 29).
- 18) Insuffisance de ressources humaines, financières et matérielles pour faire face à l'augmentation de la charge de travail liée au transfert de compétences. (CS N° 30)
- 19) Non fonctionnement du logiciel de gestion des ressources humaines installé par le MTFP. (Menace). (CS N° 31).

A l'issue du compte rendu des éléments caractérisant les forces et les faiblesses du lieu de stage, nous nous intéresserons au regroupement des problèmes par centre d'intérêt pour le choix de notre problématique d'étude afin d'aboutir à la formulation du sujet

B – Du regroupement des problèmes par centre d'intérêt à la formulation du sujet

1. Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Nous avons regroupé par centre d'intérêt tous les problèmes spécifiques ci-dessus énumérés, ce qui a permis de formuler sept (7) problèmes généraux et donc sept (7) problématiques comme le montre le tableau N°1.

Tableau N° 1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion des dossiers individuels des enseignants APE	<ul style="list-style-type: none"> - Accès difficile aux dossiers individuels des enseignants APE - Existence de dossiers endommagés - Incomplétude ou inexistence de dossiers individuels - Traitement partiel des dossiers individuels à la Division de la Documentation 	Mauvaise gestion des dossiers individuels des enseignants APE	Problématique de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE
2	Fonctionnement de la DRH	<ul style="list-style-type: none"> - Arrêt momentané de travail du fait de la rupture de stock de consommables ou de pannes des appareils - Insuffisance de crédit pour satisfaire les besoins en matériels et en fournitures de bureau pour le fonctionnement des services - Insuffisance de ressources humaines, financières et matérielles pour faire face à l'augmentation de la charge de travail liée au transfert de compétences - Certains agents du Ministère demandent à aller en stage de formation ou à se faire inscrire sur la liste des candidats à la décoration alors qu'ils ne remplissent pas les critères - Non fonctionnement du logiciel de gestion des ressources 	Fonctionnement non optimal de la DRH	Problématique de l'optimisation du fonctionnement de la DRH

		humaines installé par le MTFP - Manque de personnel au Service Informatique pour mettre à jour les informations relatives aux ressources humaines		
3	Gestion des dossiers individuels des Enseignants Agents Contractuels de l'Etat (EACE)	- Inexistence de personnel qualifié pour le traitement des dossiers individuels des Enseignants Agents Contractuels de l'Etat (EACE) - Insuffisance de matériel pour le rangement des dossiers des EACE - Inexistence d'instrument de recherche pour faciliter l'accès rapide à l'information contenue dans les dossiers individuels des EACE	Mauvaise gestion des dossiers des EACE	Problématique de la gestion performante des dossiers des EACE
4	Renforcement des capacités	- Insuffisance de formation/ recyclage au profit des agents du Service de Gestion de la Carrière des Personnels Enseignants - Certains agents suivent à leurs frais des formations non planifiées par le Ministère	Insuffisance de formation et non respect de la planification du Ministère	Problématique du renforcement des capacités des agents du Service de la Gestion de la Carrière des Personnels Enseignants
5	Milieu de travail et santé	- Absence de mesure de prévention de maladie pour les agents qui travaillent dans un environnement insalubre	Absence de mesure de prévention de maladie au profit des agents	Problématique de la prévention de maladie en milieu de travail
6	Communication	- Inexistence d'interconnexion entre le site principal et l'annexe pour faciliter l'échange	Difficultés de communication	Problématique de la communication

		d'informations		à la DRH
7	Contentieux et affaires disciplinaires	- Mauvaise conservation des dossiers du contentieux et des affaires disciplinaires	Mauvaise gestion des dossiers du contentieux	Problématique de la gestion des dossiers du contentieux

2. Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet

Pour améliorer le fonctionnement de la DRH de manière à lui assurer une performance optimale, des réponses doivent être apportées à toutes les sept (7) problématiques formulées. Mais, étant donné que nous ne pouvons les retenir toutes dans le cadre de ce travail, notre choix sera guidé par deux préoccupations : le souci de mettre en application les connaissances acquises au cours de notre formation en Gestion de l'Information Documentaire et la nécessité de bien organiser les documents d'archives qui constituent les dossiers individuels des personnels enseignants en vue de l'amélioration de la gestion de leur carrière.

Les deux (2) problématiques répondant à ces préoccupations sont celles de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE d'une part et de la gestion des dossiers individuels des EACE d'autre part. Nous avons choisi de traiter **la problématique de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE.**

C'est dans le souci de participer à la résolution des problèmes spécifiques et généralisés liés à cette problématique que nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : **« Contribution à l'amélioration de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE du MEMP ».**

En effet, le manque d'intérêt pour la gestion et la conservation des dossiers individuels des personnels constitue un handicap pour l'exploitation des documents susceptibles de retracer les actions importantes de l'évolution de leurs carrières du début jusqu'à la cessation de leurs activités professionnelles. Le suivi des carrières des personnels du Ministère devient actuellement une rude épreuve pour les gestionnaires de carrières à cause de la gestion non satisfaisante des archives de personnels, surtout qu'ils ont fréquemment besoin de consulter ces documents pour établir aux agents de nouvelles situations.

C - Spécification de la problématique choisie, vision globale de résolution de la problématique spécifiée et étapes de recherche

1. Spécification de la problématique choisie

La Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire doit s'appuyer sur une bonne organisation de ses archives pour garantir l'accomplissement de sa mission. En effet, il serait difficile à la DRH de gérer correctement les ressources humaines sans inscrire sur la liste de ses priorités la bonne tenue de leurs documents. Une disposition contraire l'assujettira à une gestion hasardeuse sans suite favorable. Nos investigations sur la qualité des prestations de cette Direction en ce qui concerne le suivi des carrières des enseignants nous ont permis de nous appesantir sur les dossiers individuels des enseignants APE en vue de mener des réflexions permettant de résoudre le problème spécifique de la non performance de la gestion de ces dossiers individuels qui doivent rendre fidèlement compte de leur cursus professionnel du début jusqu'à la fin de leurs carrières. Les quatre (4) problèmes spécifiques auxquels des solutions doivent être recherchées se présentent comme suit :

- 1) Accès difficile aux dossiers des enseignants APE ;
- 2) Existence de dossiers endommagés ;
- 3) Incomplétude ou inexistence de dossiers individuels ;
- 4) Traitement partiel des dossiers individuels à la Division de la Documentation.

2. Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

L'étape du choix des problèmes spécifiques à résoudre étant franchie, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il s'avère nécessaire de préciser la vision globale nous permettant de résoudre les problèmes retenus et par voie de conséquence le problème général identifié.

L'accomplissement de la mission de gérer les carrières des personnels du Ministère assignée à la Direction des Ressources Humaines doit obligatoirement passer par la gestion efficace des archives des personnels que représentent les dossiers individuels de ceux-ci. Une bonne gestion des carrières exige une organisation impeccable des dossiers individuels des personnels qui permet de rendre disponibles les informations nécessaires pour régler les problèmes relatifs aux carrières des agents. La théorie générale de la gestion

des dossiers individuels des enseignants APE sera présentée par rapport aux problèmes spécifiques identifiés plus haut.

En ce qui concerne le problème spécifique n°1, c'est-à-dire **l'accès difficile aux dossiers**, la facilité d'accès à l'information dépend de la qualité de la mise en ordre des documents ou de leur rangement matériel sur les rayons. Il s'agit de mettre en place un système efficace de classement et de recherche d'information de manière à réunir toutes les pièces et sujets en rapport les uns avec les autres pour retrouver en cas de besoin et en temps opportun l'information recherchée. Cette disposition permettra d'éviter les fouilles hasardeuses, génératrices de perte de temps et de lenteur administrative retardant la finalisation des projets. Il est donc utile pour la résolution du problème spécifique n° 1 de faire le choix **d'une approche théorique de traitement des archives basée sur l'usage des techniques de la chaîne documentaire dont l'un de ses maillons est un système efficace de classement et de recherche.**

Le problème spécifique n° 2 concerne **l'existence des dossiers endommagés**. La conservation matérielle consiste à garder en toute sécurité sans le moindre risque de destruction par les ennemis du papier les documents, en vue de mettre la totalité des informations qui s'y trouvent à la disposition des utilisateurs qui l'exploiteront pour leurs multiples besoins. Toutes ces raisons justifient la résolution du problème spécifique n° 2 par le choix de l'approche théorique **de la technique de conservation, de protection et de réparation des documents d'archives.**

Le problème spécifique n°3 est **l'incomplétude ou l'inexistence de dossiers individuels**. L'incomplétude vient de l'adjectif « incomplet » qui signifie «insuffisant, qui manque de certains éléments qui doivent le constituer...». La défaillance dans la mise à jour des dossiers justifie leur incomplétude c'est-à-dire le fait que tous les éléments devant y figurer ne s'y trouvent pas. L'inexistence des dossiers individuels pour certains agents s'explique par leur non création. La nécessité de la disponibilité permanente de l'information pour mener des actions fructueuses exige la mise en place d'un mécanisme création systématique de dossier pour tout agent recruté et la mise à jour régulière de l'information sur les carrières de tous les personnels du Ministère en particulier les enseignants APE. La résolution du problème spécifique n° 3 amènera donc à faire recours à la théorie **de l'approche basée sur la stratégie de création et de mise à jour systématiques des dossiers individuels du personnel.**

Enfin, par rapport au problème spécifique n°4 relatif au **traitement partiel des dossiers individuels à la Division de la Documentation**, une meilleure gestion des documents d'archives ne s'improvise pas, elle requiert la compétence d'un technicien avisé de la question archivistique et capable de faire face aux tâches nécessaires pour assurer le traitement et une organisation irréprochable des documents de part la formation reçue dans une école reconnue. L'efficacité des prestations de la division de la documentation et des relations avec les usagers nécessite la présence d'un nombre suffisant et raisonnable d'agents qualifiés en archivistique pour que toutes les opérations de la chaîne documentaire soient effectivement appliquées pour la valorisation de la chose archivistique dans le Ministère. La résolution du problème spécifique n° 4 nécessite l'application de **l'approche théorique de renforcement de compétence**.

La résolution du problème de la théorie générale de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE peut être résumée dans un tableau de synthèse des approches par problème ci-dessous :

Tableau n° 2 : Synthèse des approches théoriques par problème.

Niveaux spécifiques	Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
1	Accès difficile aux dossiers	Approche théorique de traitement des archives basée sur l'usage des techniques de la chaîne documentaire
2	Existence de dossiers endommagés	Approche théorique basée sur la technique de conservation, de protection et de réparation des documents d'archives
3	Incomplétude ou inexistence de dossiers individuels	Approche théorique basée sur la création et la mise à jour systématiques des dossiers individuels
4	Traitement partiel des dossiers individuels à la Division de la Documentation	Approche théorique basée sur la stratégie de renforcement des compétences

Section 2 : Des objectifs de l'étude à la méthodologie

Paragraphe 1: Objectifs, hypothèses et revue de littérature

A- Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

1 – Fixation des objectifs

Elle se fera en terme d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

a- Objectif général : Gérer rationnellement des dossiers individuels des enseignants APE du MEMP

b- Objectifs spécifiques :

Ils seront formulés en fonction des problèmes spécifiques identifiés. Il s'agit de :

- N° 1 : Ranger des dossiers selon les normes archivistiques
- N° 2 : Garantir une bonne protection des dossiers contre les ennemis du Papier
- N° 3 : Proposer un mécanisme de création systématique et de mise à jour régulière des dossiers individuels
- N° 4 : Proposer les dispositions à prendre pour renforcer la Division de la Documentation en personnel qualifié

2 – Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

Elles sont formulées à partir des problèmes spécifiques et du problème général identifiés.

a – Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1

Nous avons identifié deux causes possibles au problème spécifique n° 1 qui est l'accès difficile aux dossiers. Ce sont :

- le non rangement des dossiers ;
- l'inexistence d'un répertoire alphabétique des dossiers individuels.

Le non rangement des dossiers nous semble expliquer la difficulté à les retrouver car ils sont entassés, donc non ordonnés et le repérage n'est pas du tout facile. L'existence d'un répertoire alphabétique faciliterait les recherches, mais à condition que les dossiers aient été antérieurement rangés pour pouvoir être facilement retrouvés après la consultation du répertoire. Actuellement, ce n'est pas le cas.

Il en résulte que l'inexistence d'un répertoire ne pourrait être retenue et que la cause la plus probable est le non rangement des dossiers. C'est ce qui nous autorise à formuler l'hypothèse comme suit : **le non rangement rend difficiles les recherches de dossiers individuelles.**

b - Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2

L'analyse de l'existence de dossiers endommagés nous a permis d'identifier les deux causes possibles suivantes :

- les mauvaises conditions de conservation ;
- l'inexistence de mesures de protection.

Les conditions adéquates de conservation ne sont pas réunies dans les locaux abritant les dossiers à la Division de la Documentation : chaleur, mauvaise aération, poussière, humidité du site, toit fissuré laissant couler l'eau de pluie qui mouille les dossiers... La moisissure de dossiers observée à l'état des lieux a probablement été facilitée par l'humidité.

L'inexistence de mesures de protection contre les insectes, les rongeurs et les incendies facilite la destruction des dossiers. Dans le cas de notre travail, cette cause, bien que ne pouvant être écartée, semble moins probable comparativement aux mauvaises conditions de conservation.

Compte tenu de tout ce qui précède, nous formulons l'hypothèse comme suit : **l'inexistence de conditions adéquates de conservation des dossiers individuels facilite leur altération.**

b - Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3

La formulation du troisième problème est la suivante : Incomplétude ou inexistence de dossiers individuels. Les causes possibles que nous avons recensées à ce problème sont au nombre de trois. Ils s'agit de :

- disparition de dossiers (déplacement de dossiers)
- mélange des pièces provenant de dossiers différents
- dossiers individuels non créés ou non mis à jour

La première de ces trois causes, la disparition, explique l'inexistence de dossiers et survient surtout lors des déménagements qui sont très rares. Il s'agit donc de cas probables mais exceptionnels dont l'hypothèse ne saurait être retenue ici.

Le mélange des pièces provenant de dossiers différents survient lorsqu'ils ne sont pas contenus dans du matériel adéquat et en bon état. Cette situation pourrait être retenue dans le cadre de notre sujet. Mais elle nous ramène au non rangement des dossiers qui est déjà pris en compte dans le cadre du problème spécifique n°1 traité plus haut. C'est la raison pour laquelle nous ne pouvons pas retenir l'hypothèse relative au mélange des pièces contenues dans les dossiers.

Quant à la dernière cause possible, dossiers individuels non créés ou non mis à jour, nous avons constaté que certains dossiers ne disposent pas de toutes les pièces ou de toutes les rubriques d'informations et qu'il existe des agents dont les dossiers n'ont pu être constitués. C'est pourquoi l'hypothèse relative à la non création et à la non mise à jour des dossiers individuels apparaît comme la plus probable. Cette hypothèse peut être formulée comme suit : **La non création et la non mise à jour expliquent l'inexistence et la non complétude de dossiers individuels**

d - Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°4

Le problème spécifique n°4 est le **traitement partiel des dossiers individuels à la Division de la Documentation.**

Deux causes pourraient expliquer le traitement partiel des dossiers individuels. Il s'agit de la non motivation du personnel de la Division à exécuter cette tâche et de l'insuffisance de l'effectif du personnel qualifié par rapport à l'immensité de travail.

La non motivation du personnel qui pourrait être due à la non perception de l'importance du traitement nous semble peu probable à cause des initiatives prises par le personnel comme le classement par ordre alphabétique des dossiers individuels collectés en 2002 et de ceux rescapés des inondations. Par contre, étant donné que certaines tâches du traitement ne peuvent être exécutées que par le seul agent qualifié de la Division, ce dernier n'arrive à traiter qu'une partie de ces dossiers qui se sont accumulés. C'est pourquoi l'hypothèse que nous avons retenue est celle relative à l'insuffisance de l'effectif du personnel qualifié et qui est formulée comme suit : **L'insuffisance de l'effectif du personnel qualifié explique le traitement partiel des dossiers individuels.**

B - Tableau de bord de l'étude

La problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs fixés, les causes supposées des problèmes spécifiques et les hypothèses formulées sont résumés dans le tableau de bord de l'étude. Ce tableau se trouve à la page suivante.

Tableau n° 3 : Tableau de bord de l'étude intitulée "Contribution à l'amélioration de la gestion des dossiers individuels des enseignants Agents Permanents de l'Etat du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire"

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau Général		Problème général Mauvaise gestion des dossiers individuels des enseignants APE	Objectif général Gérer rationnellement les dossiers individuels des enseignants APE	Cause générale Absence d'une politique de gestion des dossiers	Hypothèse générale L'absence d'une politique de gestion des dossiers explique la mauvaise gestion des dossiers individuels des enseignants APE
Niveaux Spécifiques	1	Problème spécifique n°1 Accès difficile aux dossiers	Objectif spécifique n°1 Ranger les dossiers selon les normes archivistiques	Cause spécifique n°1 Entassement des dossiers dans des locaux dépourvus de dispositifs de rangement	Hypothèse spécifique n°1 Le non rangement des dossiers rend difficile leur recherche
	2	Problème spécifique n°2 Existence de dossiers endommagés	Objectif spécifique n°2 Garantir une bonne protection des dossiers contre les ennemis des supports d'information	Cause spécifique n°2 Mauvaises conditions de conservation des dossiers	Hypothèse spécifique n°2 L'inexistence de conditions adéquates de conservation des dossiers facilite leur altération
	3	Problème spécifique n°3 Incomplétude ou inexistence de dossiers individuels	Objectif spécifique n°3 Proposer un mécanisme de création systématique et de mise à jour régulière des dossiers individuels	Cause spécifique n°3 Non création et non mise à jour des dossiers individuels	Hypothèse spécifique n°3 L'absence de création et de mise à jour explique l'inexistence et l'incomplétude de dossiers individuels
	4	Problème spécifique n°4 Traitement partiel des dossiers individuels à la Division de la Documentation	Objectif spécifique n°4 Proposer les dispositions à prendre pour renforcer la Division de la Documentation en personnel qualifié	Cause spécifique n°4 Insuffisance de personnel qualifié à la Division de la Documentation	Hypothèse spécifique n°4 L'insuffisance de l'effectif du personnel qualifié explique le traitement partiel des dossiers individuels

C - Revue de littérature

Au Bénin, selon le Décret n° 90-384 du 04 décembre 1990 dans son 2^e article, « les archives sont l'ensemble des documents, produits ou reçus par toutes personnes physique ou morale, et par tout service ou organisme public ou privé dans le cadre de son activité, documents organisés en fonction de celle-ci et conservés à des fins administratives, culturelles et scientifiques ».

Le dossier individuel, qui fait partie des archives, est un ensemble de documents créés et conservés au nom d'un agent pour retracer les différentes étapes de l'évolution de sa carrière. Il est ouvert dès le recrutement du fonctionnaire et alimenté tout au long de la carrière administrative de l'agent ; il est clos après la cessation de ses activités professionnelles.

Dans un mémoire intitulé « Pour une gestion rationnelle des archives du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA) » en République du Bénin, Eulalie A. K. CHANGOTOLA KOTY, a constaté des insuffisances dans la gestion matérielle des dossiers individuels des Agents Permanents de l'Etat du Bénin. L'une d'entre elles est l'existence de plusieurs dossiers pour un même agent dans différents corps du fait des reclassements dont il a bénéficié. Ces insuffisances ont conduit le MFPTRA à procéder à un « classement alphabétique strict qui a permis le repérage des "doubles" » et à la mise en place de la Gestion Electronique des Documents (GED) c'est-à-dire l'ensemble des outils qui permettent de classer, gérer et stocker des documents à l'aide d'applications informatiques.

Parmi les personnes qui se sont penchées sur la question de la gestion des dossiers individuels figure Lalanlandou Banabawa Lydia TELOU. Dans son mémoire intitulé « **La gestion de l'information administrative au Ministère de la fonction Publique, du travail et de l'Emploi du Togo : exemple des dossiers individuels de personnel** », cet auteur a constaté des dysfonctionnements dans la gestion des dossiers individuels des travailleurs, ce qui l'a amené à proposer comme solution la mise en place d'un manuel de procédures.

Hors d'Afrique, certains textes ont été consacrés à la question de la gestion des dossiers individuels des agents. C'est le cas en France de la circulaire FP/3 n° 1821 du 20

octobre 1993 relative aux instructions pour le versement, le tri et la conservation des dossiers de personnel. Cette circulaire stipule que toute administration est légalement tenue de conserver les dossiers qu'elle reçoit et qu'elle produit dans l'exercice de ses attributions réglementaires. Elle précise les modalités de la tenue des dossiers de personnel par les services de gestion des administrations centrales, ainsi que leur versement aux Archives Nationales.

Le dossier du personnel est constitué pour chaque fonctionnaire et conservé au bureau de personnel de l'administration à laquelle il est affecté. Le fonctionnaire peut à tout moment consulter les pièces de son dossier. La liste des pièces constitutives du dossier de personnel se trouve à l'annexe 1.

La question du dossier individuel du personnel a été abordée dans un bimensuel français de novembre décembre de l'année 2001 intitulé *Fonction publique n° 95*. Ce journal rapporte que l'article 18 de la loi 83.634 portant statut général des fonctionnaires dispose que « le dossier du fonctionnaire doit comporter toutes les pièces intéressant la situation administrative de l'intéressé, enregistrées, numérotées et classées sans discontinuité » et que « tout fonctionnaire a accès à son dossier individuel dans les conditions définies par la loi ». Selon les dispositions de cet article, le dossier du fonctionnaire a été conçu comme un moyen de protection de ses droits contre le « risque d'arbitraire » des employeurs publics et doit être considéré comme une garantie fondamentale pour lui.

Dans l'optique de la bonne gestion des dossiers des agents, le ministre de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation a manifesté le désir de mettre sur pied en France, un comité central d'enquête sur le coût du rendement des services publics au sujet du dossier individuel du fonctionnaire en ce qui concerne son contenu et les modalités de tenue de dossier, sur son utilisation pour la gestion du personnel et sur les modalités de sa communication à l'agent concerné ou à des tiers.

Il ressort des résultats de cette enquête que :

- l'encadrement juridique du dossier individuel du fonctionnaire est insuffisant sur plusieurs points et n'est pas mis en vigueur par les gestionnaires du personnel ;
- le dossier individuel a perdu son caractère de document unique et de référence, avec le temps, il ne contient pas tous les documents essentiels pour la gestion des

ressources humaines parce qu'on n'a pas associé à la gestion du personnel le mouvement d'informatisation.

Pour pallier ces insuffisances, le comité a formulé des recommandations pour la résolution des problèmes de dysfonctionnement constatés en vue de faire du dossier du personnel un outil au service des employeurs et des fonctionnaires eux-mêmes.

La tâche des gestionnaires des dossiers individuels étant complexe ils sont soumis au respect de quatre différentes obligations à savoir :

- 1) le respect du principe de l'unicité du dossier, c'est-à-dire que le dossier individuel doit être ouvert dès le recrutement de l'agent et être alimenté tout au long de sa carrière administrative ;
- 2) la préservation de la neutralité du dossier ;
- 3) le droit des fonctionnaires d'accéder à leurs dossiers individuels ;
- 4) le devoir de l'administration d'assurer la confidentialité du dossier individuel, c'est-à-dire qu'elle doit archiver les dossiers dans des locaux de sécurité et mettre en place des procédures internes pour empêcher leur accès à toutes personnes non habilitées.

L'obligation absolue de neutralité du dossier soumet l'administration gestionnaire du dossier à trois différentes contraintes :

- créer dans le dossier toutes les pièces qui intéressent la situation administrative du fonctionnaire ;
- écarter du dossier tout document administratif faisant état des opinions ou des activités politiques, syndicales, religieuses ou philosophiques du fonctionnaire ;
- purger le dossier de certains documents dont la présence est devenue illégale.

Au Canada, le dossier du personnel de la fonction publique du gouvernement fédéral renferme les renseignements sur l'historique de l'emploi des agents ainsi que les renseignements personnels. Les dossiers des anciens employés de la fonction publique fédérale sont détruits lorsque ceux-ci atteignent l'âge de quatre vingt (80) ans. Quelques dossiers sont conservés après cette période pour des raisons historiques.

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

La méthodologie que nous avons suivie pour mener cette étude combine la recherche documentaire, l'observation sur le terrain et une enquête auprès du personnel et des usagers de la DRH.

L'exploitation documentaire a consisté en la recherche et la consultation des ressources documentaires nationales et étrangères ayant abordé la question de la gestion des dossiers individuels des travailleurs.

L'observation sur le terrain nous a permis de faire l'état des lieux et de relever les forces et faiblesses constatées à la Direction des Ressources Humaines. Nous avons procédé ensuite au regroupement des faiblesses par centre d'intérêt pour identifier des problématiques parmi lesquelles nous avons choisi une sur la base de critères définis. Quant à l'enquête, elle a été réalisée auprès des agents chargés de la gestion des ressources humaines à la DRH d'une part et auprès des enseignants APE usagers de la Division de la Documentation d'autre part. Un questionnaire a été confectionné pour chacune de ces cibles.

Notre préoccupation majeure étant de produire un travail scientifique et de collecter les informations utiles et fiables, nous avons choisi une démarche qui nous semble mieux adaptée à la recherche diagnostic, il s'agit de l'observation directe et des investigations de terrain.



CHAPITRE PREMIER
COLLECTE ET ANALYSE
DES DONNEES

CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE **DES DONNEES**

Section 1 : Collecte et présentation des données

Paragraphe 1 : Préparation et réalisation de la collecte

A – Préparation de la collecte

La collecte de données a nécessité l'élaboration de deux questionnaires, l'un destiné aux gestionnaires des ressources humaines du Ministère et l'autre aux enseignants APE usagers de la Direction des Ressources Humaines. Sur chaque questionnaire, la liste des questions est précédée d'une note d'information qui comprend la présentation du chercheur, le cadre dans lequel s'inscrit la recherche, l'invitation de l'enquêté(e) à répondre aux questions et le remerciement de l'enquêtrice. Le questionnaire élaboré à l'intention des gestionnaires comporte 11 questions tandis que celui destiné aux usagers en compte 5.

Les renseignements recueillis serviront de base pour l'analyse et pour la vérification des hypothèses utiles pour le diagnostic de notre étude.

B- Réalisation de la collecte

Sur les trente-six (36) exemplaires du questionnaire préparé à l'intention des gestionnaires et distribués au personnel de la DRH, trente-quatre (34) ont été récupérés, soit un taux de réponse de 94,4 %. En ce qui concerne le questionnaire à l'adresse des enseignants APE usagers de la Direction des Ressources humaines, soixante quatorze (74) exemplaires ont été récupérés sur les soixante-dix-huit (78) distribués, soit un taux de réponse de 94,9 %.

Nous présenterons sous forme de tableaux les données recueillies lors de l'enquête, puis nous procéderons à l'analyse des résultats.

Paragraphe 2 : Présentation et limites des données

A - Présentation des données

1. Données recueillies à l'aide du questionnaire adressé aux gestionnaires des ressources humaines de la DRH

Le résultat du dépouillement des réponses au questionnaire adressé aux gestionnaires des ressources humaines de la DRH est présenté dans les tableaux suivants :

Tableau N° 1

Selon vous, a-t-on besoin des prestations de cette division pour la gestion des carrières des personnels du Ministère ?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	34	100,0
Non	0	0,0
Total	34	100,0
Si oui, à quelle fréquence?		
Très souvent	18	52,9
Souvent	14	41,2
Rarement	2	5,9
Jamais	0	0,0
Total	34	100,0

Synthèse des données

Tous les enquêtés (100 %) estiment qu'on a besoin des prestations de la Division de la Documentation pour la gestion des carrières des personnels du Ministère ; 52,9 % d'entre eux estiment qu'on en a besoin très souvent et 41,2 % pensent qu'on en a besoin souvent.

Tableau N° 2

Un dossier individuel est-il constitué pour chaque enseignant APE du Ministère dès son recrutement?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	26	76,5
Non	8	23,5
Total	34	100,0

Synthèse des données

La proportion des enquêtés qui ont déclaré qu'un dossier individuel est constitué pour chaque enseignant APE dès son recrutement est de 76,5 %. Celle de ceux ayant déclaré le contraire est de 23,5 %.

Tableau N° 3

Le dossier individuel est-il mis à jour au fur et à mesure de la parution des actes?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	4	12,5
Non	28	87,5
Total	32	100,0

* Il y a eu 2 cas de non-réponse à cette question

Synthèse des données

87,5 % des enquêtés déclarent que les dossiers individuels ne sont pas mis à jour au fur et à mesure de la parution des actes, contre 12,5 % qui affirment le contraire.

Tableau N° 4

Les locaux de conservation des dossiers individuels des enseignants APE sont-ils pourvus de dispositifs de rangement?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui, en quantité suffisante	0	0,0
Oui, mais en quantité insuffisante	22	64,7
Non	12	35,3
Total	34	100,0

Synthèse des données

Aucun enquêté n'estime que les locaux de conservation des dossiers individuels des enseignants APE sont pourvus de dispositifs de rangement en quantité suffisante. Les enquêtés qui ont déclaré que ces locaux en disposent en quantité insuffisante représentent 64,7 % tandis que ceux qui ont déclaré qu'ils n'en sont pas pourvus représentent 35,3 %.

Tableau N° 5

Pensez-vous que l'organisation actuelle des dossiers individuels des enseignants APE facilite leur disponibilité et l'accessibilité rapide à l'information?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	0	0,0
Oui, mais partiellement	15	44,1
Non	19	55,9
Total	34	100,0

Synthèse des données

Pour 55,9 % des enquêtés, l'organisation actuelle ne facilite pas la disponibilité des dossiers individuels des enseignants APE et l'accessibilité rapide à l'information ; les 44,1 % restants estiment que l'organisation actuelle les facilite mais partiellement.

Tableau N° 6

Quels moyens de repérage utilisez-vous pour accéder à l'information? (Cochez uniquement la réponse que vous jugez la plus pertinente)	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Fouille hasardeuse	15	44,1
Guide de recherche	3	8,8
Répertoire chronologique des actes administratifs	8	23,5
Répertoire des dossiers individuels du personnel du MEMP	1	2,9
Ordinateur	7	20,6
Total	34	100,0

Synthèse des données

Les principaux moyens de repérage utilisés pour accéder à l'information sont la fouille hasardeuse pour 44,1 % des enquêtés, le répertoire chronologique des actes administratif pour 23,5 % et l'ordinateur pour 20,6 %.

Tableau N° 7

Les locaux de conservation des dossiers individuels disposent-ils d'assez d'espaces pour contenir les dossiers individuels de tous les enseignants APE du Ministère?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	0	0,0
Non	34	100,0
Total	34	100,0

Synthèse des données

Tous les enquêtés (100 %) estiment que les locaux de conservation ne disposent pas d'assez d'espace pour contenir les dossiers individuels de tous les enseignants APE du Ministère.

Tableau N° 8

Pensez-vous que les dossiers individuels jouissent d'une conservation à risque zéro?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	0	0,0
Non	34	100,0
Total	34	100,0
Sinon, cochez uniquement le risque qui vous paraît le plus pertinent		
Locaux de conservation inadéquats	9	26,5
Absence de dispositifs de sécurité	7	20,6
Destruction des documents par les ennemis du papier	7	20,6
Sites inondables	10	29,4
Vol	1	2,9
Total	34	100,0

Synthèse des données

Tous les enquêtés estiment que les dossiers individuels ne jouissent pas d'une conservation à risque zéro. Les risques qui menacent la conservation sont :

- l'inondation pour 29,4 % d'entre eux ;
- l'inadéquation des locaux de conservation pour 26,5 %;
- l'absence de dispositifs de sécurité et la destruction des documents par les ennemis du papier, chacune pour 20,6% des enquêtés ;
- le vol pour 2,9%.

Tableau N° 9

Existe-t-il une base de données permettant la gestion électronique des dossiers individuels des enseignants APE?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	14	41,2
Non	20	58,8
Total	34	100,0
Sinon, pensez-vous que l'informatisation de la gestion de ces dossiers est une nécessité?		
Oui	20	100,0
Non	0	0,0
Total	20	100,0

Synthèse des données

La proportion des enquêtés qui déclarent qu'il n'existe pas une base de données permettant la gestion électronique des dossiers individuels des enseignants APE est de 58,8 %. Tous ceux-ci pensent que l'informatisation de la gestion des dossiers est une nécessité.

Tableau N° 10

L'informatisation de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE peut-elle réussir sans l'organisation physique de ces dossiers?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	1	2,9
Non	33	97,1
Total	34	100,0

Synthèse des données

La quasi-totalité des enquêtés (97,1%) estime que l'informatisation de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE ne peut pas réussir sans l'organisation physique de ces dossiers.

Tableau N° 11

Donnez en quelques lignes vos suggestions pour l'amélioration de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Rechercher ou construire des locaux adaptés pour la conservation	11	32,4
Recruter des agents qualifiés et recycler les anciens agents	8	23,5
Equiper la Division en matériels de conservation adéquats	4	11,8
Motiver les agents gérant les dossiers de personnel	2	5,9
Création systématique de dossiers pour chaque agent et mise en place d'un système de mise à jour	4	11,8
Archiver électroniquement les actes de gestion de carrière	4	11,8
Que la DRH et le MTFP exploitent la même base de données	1	2,9
Total	34	100,0

Synthèse des données

Les suggestions formulées par les enquêtés pour l'amélioration de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE sont :

- la recherche ou la construction de locaux adaptés pour la conservation des dossiers (32,4 %) ;
- le recrutement d'agents qualifiés et le recyclage des anciens agents (23,5 %) ;
- l'équipement de la Division de la Documentation en matériels de conservation adéquats (11,8 %) ;
- la création systématique de dossier pour chaque agent et la mise en place d'un système de mise à jour (11,8 %) ;
- l'archivage électroniquement les actes de gestion de carrière (11,8 %) ;
- la motivation des agents gérant les dossiers du personnel (5,9 %) ;
- l'exploitation par la DRH et le MTFP de la même base de données (2,9 %).

2. Réponses au questionnaire adressé aux enseignants APE usagers de la DRH

Les données recueillies à l'aide du questionnaire adressé aux enseignants APE usagers de la DRH sont présentées dans les tableaux suivants :

Tableau N° 1

Dans le cadre de la mise à jour de vos dossiers individuels, remplissez-vous régulièrement vos bulletins individuels de notes?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	62	83,8
Non	12	16,2
Total	74	100,0

Synthèse des données

83,8 % des enseignants APE usagers de la DRH déclarent qu'ils remplissent régulièrement leurs bulletins individuels de notes contre 16,2 % qui déclarent le contraire.

Tableau N° 2

Avez-vous fourni toutes les pièces demandées lors du dernier recensement des agents de l'ex Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire ?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	69	93,2
Oui, mais partiellement	3	4,1
Non	2	2,7
Total	74	100,0

Synthèse des données

La presque totalité des enquêtés (93,2 %) déclare avoir fourni toutes les pièces demandées lors du dernier recensement des agents de l'ex Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire. Les enquêtés qui ont fourni des dossiers incomplets et ceux qui n'ont pas fourni de dossier ne représentent respectivement que 4,1 % et 2,7 %.

Tableau N° 3

Lorsque vous demandez des informations qui nécessitent la consultation de votre dossier individuel, trouvez-vous satisfaction ?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	45	61,6
Non	28	38,4
Total*	73	100,0
Si oui, en l'espace de combien de temps?		
Moins d'une heure	13	28,9
Entre une et deux heures	11	24,4
Entre deux et six heures	2	4,4
Plus de six heures	19	42,2
Total	45	100,0

(*) Un cas de non-réponse à la question a été enregistré, faisant passer le total de 74 à 73

Synthèse des données

Moins de 2/3 des enseignants APE usagers de la DRH (61,6 %) trouvent satisfaction lorsqu'ils demandent des informations qui nécessitent la consultation de leurs dossiers individuels. Parmi ceux-ci, 53,3 % (28,9 % + 24,4 %) seulement sont satisfaits en l'espace de deux heures au plus, pendant que 42,2% ne le sont qu'après six heures.

Tableau N° 4

Selon vous, à quoi sont dus les cas où la consultation prend beaucoup de temps (plus de deux heures) ? Cochez uniquement la réponse que vous jugez la plus pertinente.	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Insuffisance de personnel pour la mise à jour	20	27,0
Manque de personnel à l'accueil	17	23,0
Mauvais rangement des dossiers	28	37,8
Inexistence d'une base de données informatisée	8	10,8
Mauvaise volonté du personnel de la Division de la Documentation	1	1,4
Total	74	100,0

Synthèse des données

Les principales raisons évoquées pour justifier les cas où la consultation des dossiers prend beaucoup de temps (plus de deux heures) sont :

- le mauvais rangement des dossiers (37,8 %);

- l'insuffisance de personnel pour la mise à jour des dossiers (27 %);
- le manque de personnel à l'accueil (23 %).

Tableau N° 5

Donnez en quelques lignes vos suggestions pour l'amélioration de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE du MEMP.	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Mettre sur Internet les informations contenues dans les dossiers	1	1,8
Recruter du personnel qualifié et former le personnel existant	28	50,0
Réorganiser les archives	8	14,3
Informatiser la gestion des dossiers individuels	13	23,2
Décentraliser la gestion des dossiers au niveau des départements	4	7,1
Programmer un nouveau recensement des agents du MEPALN	2	3,6
Total	56	100,0

Synthèse des données

Les principales suggestions formulées par les enquêtés pour l'amélioration de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE sont :

- le recrutement du personnel qualifié et la formation du personnel existant (50 %) ;
- l'informatisation de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE du Ministère (23,2 %) ;
- la réorganisation des archives (14,3 %).

B - Limites des données

La réponse à la question 2 du questionnaire adressé aux gestionnaires des ressources humaines nous fait entrevoir un biais d'information puisque la réponse de la majorité des enquêtés (76,5 %) ne correspond pas à la réalité constatée à l'état des lieux.

En ce qui concerne les APE usagers de la DRH, les données n'ont été recueillies qu'auprès de ceux d'entre eux qui se sont rendus à la Division de la Documentation dans la période de collecte. Mais, étant donné que l'enquête s'est déroulée pendant les vacances, que tous les enseignants reçus dans la période ont été enquêtés et qu'ils proviennent de diverses écoles du territoire national, il est possible que leur ensemble soit représentatif de

celui des enseignants APE usagers de la DRH et que leurs réponses reflètent les opinions de ceux-ci.

Section 2 : De la vérification des hypothèses à l'établissement du diagnostic

Paragraphe 1 : Analyse des données et vérification des hypothèses

A – Analyse des données

1. Analyse des données recueillies auprès des gestionnaires des ressources humaines

Les réponses apportées à la question 1 par les enquêtés donnent la preuve que ceux-ci perçoivent l'utilité des prestations de la Division de la Documentation pour la carrière des personnels du Ministère.

A travers les réponses à la question 2, plus de $\frac{3}{4}$ des enquêtés estiment que la constitution d'un dossier individuel pour chaque enseignant APE est systématique, ce qui ne correspond pas à ce que nous avons observé à l'état des lieux. Nous nous demandons s'ils n'ont pas compris la question (qui nous paraît simple cependant) ou s'ils ont choisi de répondre ainsi pour laisser croire qu'ils font bien leur travail. Pour éviter un biais d'information, nous avons considéré le constat que nous avons fait à l'état des lieux et qui est que le dossier individuel n'est pas constitué pour chaque enseignant APE dès son recrutement. Mais dans la réponse à la question 3, la grande majorité des enquêtés reconnaît que les dossiers ne sont pas mis à jour au fur et à mesure de la parution des actes.

Des tableaux 4 et 5, il ressort que les locaux de conservation des dossiers individuels des enseignants APE sont soit dépourvus de dispositifs de rangement, soit pourvus de ces dispositifs mais en quantité insuffisante, et que l'organisation actuelle de ces dossiers (pour plus de la moitié des enquêtés) ne facilite pas la disponibilité et l'accessibilité rapide à l'information. Cette situation explique la multitude des moyens de repérage utilisés pour accéder à l'information et parmi lesquels la fouille hasardeuse a été retenue par près de la moitié des enquêtés (44,1 %).

Les données contenues dans les tableaux 7 et 8 sont relatives aux conditions de conservation. Selon ces tableaux, les locaux ne sont pas suffisamment spacieux pour contenir les dossiers individuels de tous les enseignants. Ces dossiers sont exposés à plusieurs facteurs qui favorisent leur altération, le plus cité par les enquêtés étant l'inondation.

Le tableau 9 fait apparaître que 41,2 % des enquêtés ont répondu qu'il n'existe pas une base de données informatisée permettant la gestion électronique des dossiers individuels alors que le reste a déclaré le contraire. Comme nous l'avons retrouvé à l'état des lieux, la base de données disponible actuellement ne permet de gérer que certains volets des ressources humaines. Les enquêtés qui ont répondu à la question 9 par l'affirmative ont probablement considéré cette base qui n'est pas encore complète alors que nous ne la considérons pas encore à cause du fait que sa mise en place n'est pas achevée. Les réponses contenues dans les tableaux 9 et 10 prouvent que les enquêtés reconnaissent la nécessité de l'informatisation de la gestion des dossiers individuels et que cette informatisation doit être précédée de l'organisation physique de ces dossiers.

Le tableau 11 contient les propositions formulées par les enquêtés pour l'amélioration de la gestion des dossiers. Parmi ces propositions, le recrutement d'agents qualifiés couplé avec le recyclage des anciens agents (23,5 %) est la réponse au manque de personnel qualifié constaté à l'état des lieux qui est la cause du traitement partiel des dossiers.

2. Analyse des données recueillies auprès des enseignants APE

Le questionnaire adressé aux enseignants APE vise à apprécier leur degré d'exécution de la part qui leur revient dans la gestion de leurs dossiers individuels ainsi que leur niveau de satisfaction des prestations de la Division de la Documentation. Il vise également à identifier les difficultés qui empêchent le personnel de cette division de satisfaire les usagers et à recenser les propositions des enseignants APE pour l'amélioration de la gestion des dossiers.

Les tableaux 1 et 2 montrent que plus de 4 enseignants sur 5 remplissent leurs obligations pendant que les données contenues dans les tableaux 3 et 4 prouvent que les

agents de la Division de la Documentation mettent trop de temps pour satisfaire une partie seulement des enseignants à cause du mauvais rangement des dossiers et de l'insuffisance de personnel. Enfin, le tableau 5 contient les propositions des enseignants APE dont les trois principales sont le recrutement et le recyclage du personnel, l'informatisation de la gestion des dossiers individuels et la réorganisation des archives.

B – Vérification des hypothèses

Les réponses des gestionnaires des ressources humaines aux questions 5 et 6 révèlent que l'organisation actuelle des dossiers (implicitement leur non rangement) rend difficiles les recherches de dossiers, ce qui confirme notre hypothèse n°1.

L'analyse des réponses de ces mêmes enquêtés a révélé également que les dossiers sont conservés actuellement dans des conditions inadéquates et courent le risque d'altération, confirmant ainsi notre hypothèse n°2.

L'état des lieux nous a permis de constater que l'inexistence des dossiers individuels est due à leur non création, contrairement aux déclarations de 76,5 % des gestionnaires des ressources humaines. De plus, les données recueillies à l'enquête prouvent que l'incomplétude des dossiers est due à leur non mise à jour. Ces deux éléments confirment notre troisième hypothèse.

Enfin, l'état des lieux nous a permis de constater que l'incapacité du personnel de la Division de la Documentation à traiter tous les dossiers individuels est due à l'insuffisance de l'effectif des agents qualifiés. Ce constat confirme la quatrième et dernière hypothèse que nous avons formulée.

Paragraphe 2 : Etablissement du diagnostic

A - Contenu du diagnostic

La confirmation de nos hypothèses nous autorise à affirmer que le principal problème de la Division de la Documentation est la mauvaise gestion des dossiers individuels des enseignants APE du MEMP. Les causes de ce problème sont :

- l'accès difficile aux dossiers;
- l'existence de dossiers endommagés ;
- l'incomplétude ou l'inexistence de dossiers individuels ;
- le traitement partiel des dossiers à la Division de la Documentation.

B – Limites du diagnostic

Les données issues de l'état des lieux et celles de l'enquête ont vérifié toutes nos hypothèses et nous n'avons relevé aucune limite au diagnostic établi.



CHAPITRE DEUXIEME
APPROCHES DE SOLUTIONS
ET CONDITIONS DE MISE EN
OEUVRE

CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

Section 1 : Approches de solutions

Compte tenu des différents problèmes spécifiques identifiés lors de nos investigations sur le terrain et du diagnostic établi, des propositions ont été faites pour remédier à la mauvaise gestion des dossiers individuels à la DRH. Ces propositions sont relatives aux quatre (4) problèmes spécifiques répertoriés au cours de ces investigations.

Paragraphe 1 : Propositions de solutions à l'accès difficile aux dossiers individuels et à l'existence de dossiers endommagés

A – Pour l'accès facile aux dossiers

L'aboutissement de toute activité de gestion des documents d'archives est de retrouver l'information recherchée en temps opportun et de gagner de la place. La solution à l'accès difficile aux dossiers doit passer par la technique de la chaîne documentaire et la mise en place des dispositifs de rangement.

Il s'agit d'abord de collecter ces dossiers, de les dépoussiérer et de les trier. Il faudra également opérer un tri à l'intérieur des dossiers individuels des enseignants pour faciliter leur exploitation et supprimer les pièces inutiles. Pour désengorger les locaux, il est nécessaire de procéder systématiquement chaque année au retrait des dossiers des personnels inactifs du MEMP.

Après cette étape, il faudra réactualiser les chemises dossiers qui ne sont plus en bon état en les remplaçant par d'autres et en prenant la précaution de reprendre les renseignements précédemment inscrits sur l'ancienne chemise dossier.

Après tout ce qui précède, intervient le travail de mise en ordre proprement dit qu'est le classement. Etant donné que le classement concerne les dossiers individuels, nous pensons que le classement alphabétique conviendrait au dossier du personnel pour sa facilité d'exploitation et son extensibilité. Nous suggérons donc que les dossiers soient classés selon l'ordre alphabétique des noms de leurs auteurs et que les armoires les contenant soient numérotées. Chaque armoire portera l'inscription des trois (3) premières

lettres des noms des premier et dernier dossiers qu'elle contient, par exemple : n° 124, de ABA à BOS.

Le rangement des dossiers nécessite un complément d'espace et d'armoires. C'est pourquoi nous suggérons, en attendant la construction et l'aménagement d'un bâtiment adéquat, l'acquisition de quarante (40) armoires et la récupération de la salle libérée à la suite du versement des dossiers du personnel inactif à la Direction des Archives Nationales.

Le classement tiendra compte du nom de jeune fille pour les femmes mariées par mesure de précaution pour les cas de divorce qu'on enregistre parfois. Ainsi, la femme divorcée peut se remarier et changer de nom sans que ce changement influe sur l'identité qui lui est reconnue sur le plan professionnel.

Pour assurer la sécurité des pièces, il convient de prendre un certain nombre de précautions permettant la disponibilité de toutes les pièces dans les dossiers individuels. Il s'agit de :

- ne pas soustraire de pièces des dossiers, il faut de préférence faire la photocopie pour éviter l'incomplétude des pièces contenues dans les dossiers ;
- éviter de retirer des pièces des dossiers pour constituer de nouveaux dossiers ; en cas de force majeure, il est préférable d'utiliser la fiche de déplacement ou de substitution en couleur vive pour matérialiser la pièce absente en écrivant les références de la pièce, la date du retrait et le nom du détenteur qui devra déposer sa pièce d'identité ;
- ne jamais utiliser une vieille chemise sans remplacer l'ancien titre du dossier par le nouveau et supprimer les épingles et les trombones rouillés.

A - Pour la non existence de dossiers endommagés

La solution à l'existence de dossiers endommagés fait appel à la technique de conservation, de protection et de réparation des documents d'archives en vue de favoriser l'exploitation des informations qu'ils contiennent. Elle passe par la mise en place d'une bonne politique de conservation, de protection et de réparation des dossiers individuels.

L'une des meilleures conditions de mise en œuvre de cette politique est la construction d'un bâtiment adéquat, sur un site où le risque d'humidité est moindre. Pour ce faire, nous suggérons l'érection, au-dessus du bâtiment abritant actuellement le secrétariat de la DRH, de locaux pour les dossiers individuels des enseignants APE et des agents du MEMP d'une manière générale.

Pour protéger et bien conserver les dossiers, certaines installations doivent être prévues, dans ces locaux. Il s'agit, d'un système d'alarme pour signaler les risques d'incendie, d'extincteurs, de mobiliers résistant au feu, de dispositifs de régulation de la température (climatiseurs) à utiliser de façon permanente, d'hygromètre, d'armoires métalliques, d'épurateur d'air, de déshumidificateur et d'aspirateur pour le dépoussiérage des locaux et des dossiers.

Le programme de construction doit prévoir aussi le carrelage du sol, des murs extérieurs bien épais, des auvents horizontaux, une toiture étanche, des installations électriques faites avec soin, des ouvertures grillagées et des grilles métalliques aux fenêtres. Il est également nécessaire de prévoir des filtres à air à l'ouverture pour arrêter les spores des champignons qui provoquent des tâches verdâtres qui altèrent les supports d'information. Les locaux devront être bien aérés et recevoir suffisamment de rayons solaires. Ils doivent comporter :

- ✓ des bureaux pour le personnel ;
- ✓ une salle de traitement ;
- ✓ des magasins de conservation ;
- ✓ un atelier de réparation et de reliure;
- ✓ des toilettes.

En ce qui concerne la restauration, les techniciens en la matière sont rares sur le territoire national, la sollicitation d'une consultation revient très coûteuse. Il est avantageux d'envoyer des agents en formation pour combler le vide dans ce domaine.

Paragraphe 2 : Propositions de solutions à l'incomplétude, à l'inexistence et au traitement partiel des dossiers individuels du personnel enseignant APE du MEMP

A- Pour l'existence et la complétude des dossiers individuels

La création du dossier individuel est l'ouverture d'un dossier au nom d'un agent nouvellement recruté, sur la base des différentes pièces qui ont servi à son engagement ou à sa nomination. Après sa création, le dossier individuel ne peut orienter convenablement les gestionnaires des ressources humaines pour porter un jugement de valeur sur la situation professionnelle de l'intéressé que s'il comporte toutes les informations utiles, c'est-à-dire s'il est complet. Cette complétude est obtenue grâce à la mise à jour régulière des dossiers individuels du personnel en y insérant systématiquement toutes les pièces justifiant la situation professionnelle des agents.

Pour remédier à l'incomplétude et à l'inexistence de dossiers constatées au MEMP, il s'agira de régler le problème dans son entièreté et de mettre en place un mécanisme pour mettre à jour les dossiers au fur et mesure. Pour ce faire, il importe de :

- ✓ recenser tous les dossiers du personnel actif et dresser par département la liste des enseignants disposant de dossiers complets et celle des enseignants dont les dossiers sont incomplets ;
- ✓ établir, pour chaque agent dont le dossier est incomplet, la liste des pièces manquantes ;
- ✓ mettre en comparaison les deux (2) premières listes et les états d'effectifs du personnel pour établir les listes exhaustives des enseignants APE dont les dossiers n'existent pas ;
- ✓ demander par le biais des Directions Départementales de l'Enseignement Maternel et Primaire (DDEMP) aux enseignants à dossiers incomplets ou inexistantes d'apprêter dans un délai de trois (3) mois les copies des pièces utiles pour constituer ou compléter les dossiers;
- ✓ organiser une tournée d'équipes d'agents de la DRH et des DDEMP qui sillonneront les circonscriptions scolaires pour récupérer les pièces auprès des agents concernés pour compléter les dossiers incomplets et créer des dossiers pour agents dont les dossiers sont inexistantes; ils partiront donc avec le nécessaire.

La mise à contribution des agents concernés pour remédier à l'inexistence et à l'incomplétude de dossiers individuels s'explique par le fait que l'administration de la DRH n'est pas encore suffisamment organisée pour pouvoir effectuer seule ce travail.

B - Pour le traitement de tous les dossiers individuels

Le quatrième problème spécifique est le traitement partiel des dossiers individuels qui est dû à l'insuffisance de personnel qualifié à la Division de la Documentation et des Relations avec les Usagers. Pour réduire l'acuité de ce problème, nous suggérons le recrutement de quatre (4) agents qualifiés en complément du seul l'agent qualifié en poste actuellement dans la Division.

Il est important de souligner que les actions permettant d'améliorer la gestion des dossiers du personnel ne se limitent pas à l'organisation matérielle de ces dossiers. A l'heure de la mondialisation où toute initiative est basée sur les technologies de l'information et de la communication, il est difficile de se passer de l'informatique qui est très utilisée dans bons nombres de domaines d'activité, en l'occurrence dans celui de la gestion de l'information documentaire en général et des dossiers de personnel en particulier. L'informatisation permettra d'alléger énormément la gestion des dossiers qui deviendra plus simple et très rapide. Ces avantages ont été perçus par des proportions non négligeables des deux (2) catégories d'enquêtés qui ont suggéré l'informatisation comme une stratégie pour améliorer la gestion des dossiers individuels.

Mais, la priorité donnée à la gestion matérielle des dossiers dans notre travail se justifie par le fait qu'une bonne organisation matérielle des dossiers de personnel est incontournable pour la réussite de leur gestion électronique. Par ailleurs, le support « papier » a toujours sa place à côté de la gestion électronique des documents dont la fiabilité n'est pas garantie compte tenu des tentatives de fraude qu'on constate chez les individus mal intentionnés qui parviennent à falsifier de nos jours les signatures d'autrui à des fins inavouées. Dans ces conditions, l'utilisation de support papier s'impose comme garde fou.

Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

En vue de garantir la mise en œuvre des actions proposées pour améliorer la gestion des dossiers individuels des enseignants APE du MEMP, nous avons formulé quelques recommandations à l'endroit des autorités du Ministère, du personnel de la Division de la Documentation et des enseignants et autres agents du MEMP.

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère de l'Enseignement maternel et Primaire

➤ A l'endroit des responsables de la DRFM

Il revient à la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) d'allouer à la DRH suffisamment de crédits pour lui permettre d'assurer convenablement le classement et la conservation des dossiers individuels des personnels du MEMP. Elle devra également prévoir des ressources pour l'exécution d'un plan de formation pour le renforcement des capacités des agents actuellement en poste à la Division de la Documentation.

➤ A l'endroit des responsables de la DRH

Compte tenu du fait que la réussite de leur mission est conditionnée par la disponibilité permanente des renseignements nécessaires à l'évolution professionnelle de tous les agents du MEMP, les responsables de la DRH doivent faire de la résolution des problèmes qui bloquent la bonne marche de la gestion des archives du personnel leur préoccupation majeure. En conséquence, il leur revient de :

- ✓ mener des démarches pour que le projet de construction de locaux pour les dossiers du personnel et pour les archives en général soit élaboré, puis rechercher le financement requis pour qu'il soit mis en œuvre à moyen ou à long terme ; à cet effet, la Direction des Ressources Humaines doit travailler en synergie avec le Secrétariat Général qui est chargé de la conservation de la mémoire du MEMP ;
- ✓ faire le plaidoyer pour montrer les conséquences néfastes de la situation de mauvaise gestion des dossiers individuels des agents sur la qualité de leur prestation ;

- ✓ sensibiliser le Cabinet sur l'impérieuse nécessité d'aménager le site annexe de la DRH pour le rendre non inondable et plus salubre.

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit du personnel de la Division de la Documentation, des enseignants et autres agents du MEMP

➤ A l'endroit du personnel de la Division de la Documentation

Le personnel de la Division de la Documentation et des Relations avec les usagers doit :

- ✓ exprimer au Directeur des Ressources Humaines les besoins de la Division de la Documentation en personnel qualifié et demander la satisfaction de ces besoins ;
- ✓ bien accueillir les usagers et faire preuve de disponibilité et de compétence en satisfaisant leurs besoins en information pour améliorer l'image de la Division ;
- ✓ plaider auprès du Cabinet du MEMP pour une bonne motivation du personnel technique et du soutien ;
- ✓ étudier avec ses homologues du Ministère du Travail de la Fonction Publique et ceux du Ministère des Finances et de l'Economie la possibilité de valoriser les professions d'information documentaire en générale et d'archiviste, en particulier.

➤ A l'endroit des enseignants et autres agents du MEMP

Les agents dont les dossiers sont inexistantes ou incomplets doivent apporter leur concours pour le succès des activités de collecte à mener en vue de pallier le problème. Pour ce faire, ils devront apprêter toutes pièces qui leur seront demandées avant l'arrivée des équipes de collecte dans leur circonscription scolaire.



CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Notre stage de fin de formation en Gestion de l'Information Documentaire, qui s'est déroulé à la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire (MEMP), nous a donné l'occasion d'identifier plusieurs problèmes parmi lesquels la « mauvaise gestion des dossiers individuels des enseignants APE du MEMP » a attiré notre attention et a fait l'objet de notre étude.

Les différentes manifestations de ce problème sont :

- ✓ l'accès difficile aux dossiers du fait de leur non rangement;
- ✓ l'existence de dossiers endommagés à cause des mauvaises conditions de conservation ;
- ✓ l'incomplétude ou l'inexistence de dossiers due à l'absence de mise à jour ou de création ;
- ✓ le traitement partiel des dossiers à cause de l'insuffisance de l'effectif du personnel qualifié.

Les principales suggestions que nous avons formulées pour contribuer à la résolution de ce problème vont dans le sens de la création systématique de dossiers individuels à tous les enseignants APE et à tous les autres agents du MEMP, de leur mise à jour régulière, de leur classement, du recrutement du personnel qualifié et de l'amélioration du cadre et des conditions de travail des agents chargés de cette gestion. Au titre de cette dernière catégorie de suggestions, une place de choix a été accordée à la construction et à l'aménagement à moyen ou à long terme de locaux pour la conservation des dossiers individuels des agents du MEMP.

L'amélioration du cadre de travail devra être complétée par d'autres mesures visant à motiver le personnel chargé de la gestion des dossiers. Il s'agira de prendre des dispositions pour valoriser et rendre plus attractive la profession d'archiviste documentaliste.

Les propositions que nous avons formulées s'inscrivent dans le cadre de l'amélioration de la gestion matérielle des dossiers alors que nous nous situons à l'ère des Technologies de l'Information et de la Communication où l'informatisation de cette

gestion est d'une grande nécessité du fait de la célérité et des énormes facilités qu'elle offre.

Mais ces propositions se justifient par le fait que l'informatisation ne peut réussir sans l'organisation matérielle des dossiers qui vise à rendre disponibles et complètes les informations. De plus, la gestion matérielle garantit l'authenticité des informations contenues dans les dossiers.

C'est pourquoi la gestion matérielle des dossiers demeure utile et cohabitera pendant plusieurs années encore avec leur gestion électronique.



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

MONOGRAPHIES

- 1- Association des archivistes Français (2004) : « **Abrégé d'archivistique : Principe et pratique du métier d'archiviste** », Paris.
- 2- Association des archivistes français (1970) : « **Manuel d'archivistique : théorie et pratique des Archives publiques en France** », SVPEN, Paris.
- 3- DUCHEIN, M. (1985) : « **Les bâtiments d'archives : construction et équipements** », Archives Nationales, Paris.
- 4- DURAND-EVARD, F. et DURAND, C. (1985) : « **Guide pratique à l'usage de l'Archiviste -Documentaliste Un exemple concret : les communes** », Lavoisier, Paris.
- 5- FAVIER, J. (1974) : « **Les archives** », Que sais-je ? N° 805 », Paris.
- 6- Présidence de la République (2000) : « **Guide pratique à l'usage des Archivistes : savoir agir** », Direction des Archives Nationales, Porto-Novo.

MEMOIRES

- 7- CHANGOTOLA, K. E. A. (2001) : « **Pour une Gestion Rationnelle des Archives du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA)** », Ecole Nationale d'Administration, Abomey-Calavi.
- 8- PADONOU, B. E. (2000) : « **Impact d'une bonne organisation des archives sur l'amélioration des prestations d'une administration : cas du Ministère de la Fonction Publique, du travail et e de la Réforme Administrative et du CNHU** », Ecole Nationale d'Administration, Abomey-Calavi.

TEXTES REGLEMENTAIRES

- 9- Arrêté N° 135/MEPS/CAB/DC/SP du 25 octobre 2005 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines
- 10- Décret N° 90-384 du 4 décembre 1990, portant attribution, organisation et fonctionnement de la Direction des Archives Nationales.
- 11- Décret N° 2004-627 du 10 Novembre 2004 portant transfert de certaines attributions du Ministre chargé de la Fonction Publique au (x) ministre (s) en charge de l'Education Nationale en matière de gestion des personnels enseignants au Bénin
- 12- Décret N° 2005-108 du 09 mars 2005 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

RESSOURCES INTERNET

- 13 - « DOSSIERFONCTIONNAIRE-REDUIT.pdf. »
http://www.ccompres.fr/CECRSP/documents/divers/DOSSIERFONCTIONNAIRE_reduit.pdf. Consulté, le 25/05 /2007
- 14 -« **Dossier individuel du fonctionnaire fonction publique n° 95** »
<http://www.inra.cgt.fr/savoir-plus/documents/fichesUGFF/95.pdf>. Consulté le 16/09/2007.
- 15 -« **Conception d'un système de gestion globale de l'information documentaire Au sein de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Burkina Faso** »
http://memoireonline.free.fr/11/06/254/m_conception-systeme-gestion-information-Documentaire-securite-sociale-burkina-faso3.html. Consulté le 16/09/ 2007
- 16 -« **Archives de France (1995) : circulaire FP n°1821 du 20 octobre 1993 relative aux Instructions pour le versement, le tri et la conservation des dossier du personnel** » [http ://www.archivesfrance.culture.gouv.fr/cirADfad35-1.html](http://www.archivesfrance.culture.gouv.fr/cirADfad35-1.html). Consulté le 8/10/2007
- 17 -« **Dossier du personnel de la fonction publique du gouvernement fédéral** »
[http ://www.collectioncanada.ca/022/022-913.001.03-html](http://www.collectioncanada.ca/022/022-913.001.03-html) consulté le 12 /10/2007



ANNEXES

ANNEXE 1

COMPOSITION DU DOSSIER DE PERSONNEL

COMPOSITION DU DOSSIER DE PERSONNEL

La page de couverture du dossier individuel d'un agent comporte le nom prénom, le corps, la catégorie, la date et le lieu de naissance, le numéro matricule, les grades successifs de l'agent et sa photo. Il existe à l'intérieur du dossier individuel une :

SOUS-CHEMISE : NOMINATION ET ENGAGEMENT

Y sont classés tous les actes relatifs à l'engagement et à la nomination de l'agent de l'Etat dans un cadre d'administration donné :

- acte d'engagement
- acte de nomination
- acte d'engagement décennal (pour les enseignants)
- contrat de travail
- avenant de contrat de travail
- acte de titularisation

SOUS- CHEMISE : PROMOTION ET AVANCEMENT

Cette sous -chemise doit comporter l'ensemble des actes sanctionnant un changement dans la carrière de l'agent :

- acte d'inscription à une promotion
- acte de promotion
- acte de reclassement
- acte d'avancement
- acte de changement de nom ou de corps
- acte de bonification d'ancienneté

SOUS-CHEMISE : NOTATION

Elle comprend les bulletins individuels de notes qui permettent d'apprécier le comportement de l'APE pour sa promotion à raison de trois exemplaires de bulletin par an.

SOUS-CHEMISE : POSITION

On y trouve tous actes ayant trait aux différents mouvements que l'agent a subi tout au long de sa carrière. Il s'agit de :

- des titres d'affection
- des titres de congé administratifs
- des titres de congé de maternité
- des titres de congé de paternité
- des actes de mise en disponibilité
- des actes de mise à disposition
- ses actes de détachement
- des actes de renouvellement de détachement
- des actes de fin de détachement
- des actes d'autorisation d'absence
- des actes d'évacuation sanitaire
- des actes de repos sanitaire

- des actes de mise en stage
- des actes constatant le licenciement
- des actes constatant l'abandon

SOUS-CHEMISE : SANCTIONS

Il faut entendre par sanction, la punition ou la récompense résultant du comportement de l'agent tout au long de sa carrière. Elles sont positives ou négatives. Ce sont :

- Les distinctions honorifiques
- Les lettres de félicitation
- Les témoignages de satisfaction
- Les suspensions de salaire
- Les avertissements
- Les mises à pied
- Les blâmes
- La révocation
- La radiation
- La réhabilitation
- La reprise de service
- Les contentieux administratifs et disciplinaires

SOUS -CHEMISE : « DIVERS »

Sous ce vocable, on entend l'ensemble de tous les documents fournis par l'APE au moment de son recrutement ou de ceux qui permis d'élaborer des actes le concernant pour une nomination ou pour un reclassement.

Il s'agit de :

- une demande d'emploi
- un acte de naissance
- des actes de mariage
- des minutes de greffe pour une situation matrimoniale ou autre (divorce, rectificatif de nom etc.)
- un certificat de prise de service
- un certificat de travail
- une attestation de travail
- un certificat de vie et de charge
- des diplômes
- une attestation d'équivalence de diplôme
- un extrait du casier judiciaire
- acte d'individualité
- un certificat de visite et contre visite médicale
- autorisation de concourir
- demande d'explication
- un certificat de nationalité

NB : en dehors de tous les documents énumérés ci-dessus, il se retrouve dans les dossiers des agents retraités, d'autres catégories de documents qui sont les suivants :

- Etat des services
- certificat de cessation de travail

- certificat de cessation de paiement
- acte de mise à la retraite
- certificat de validité de service
- extrait d'acte de décès

Il faut noter que tous les actes pris pour une situation donnée sont susceptibles de correction en cas d'erreur, c'est ce qui explique parfois la présence d'acte rectificatif dans l'une ou l'autre des sous chemises.

ANNEXE 2
QUESTIONNAIRES D'ENQUETE

**Questionnaire à l'intention des gestionnaires des ressources
humaines du Ministère de l'Enseignement**

Maternel et Primaire

A- Note d'information de l'enquêté(e)

Je suis Rosalie ELEGBE NOUNAWON, étudiante en Gestion de l'Information Documentaire au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) de l'Université d'Abomey-Calavi. Je suis actuellement en stage de fin de formation à la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire (MEMP) à Porto-Novo.

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire intitulé "Contribution à l'amélioration de la gestion des dossiers individuels des enseignants Agents Permanents de l'Etat du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire ", je collecte des données auprès des gestionnaires des ressources humaines du Ministère. C'est pourquoi je vous prie de bien vouloir répondre au questionnaire que j'ai élaboré à cet effet.

Je vous remercie d'avance des renseignements que vous voudriez bien me fournir par vos réponses.

B- Questions

1- La gestion des dossiers individuels des enseignants du MEMP relève de la responsabilité de la division de la documentation et des relations avec les usagers.

Selon vous, a-t-on besoin des prestations de cette division pour la gestion des carrières des personnels du Ministère ?

Oui Non

Si oui, à quelle fréquence ?

Très souvent Souvent Rarement Jamais

2- Un dossier individuel est-il constitué pour chaque enseignant APE du Ministère au moment de son recrutement ?

Oui Non

3- Le dossier individuel est-il mis à jour au fur et à mesure de la parution des actes ?

Oui Non

Sinon,

pourquoi ?.....

.....

4- Les locaux de conservation des dossiers individuels des enseignants APE sont-ils équipés de dispositifs de rangement ?

Oui, en quantité suffisante

Oui mais en quantité insuffisante Non

5- Pensez vous que l'organisation actuelle des dossiers des enseignants APE facilite leur disponibilité et l'accessibilité rapide à l'information?

Oui Oui, mais partiellement Non

6-Quels moyens de repérage utilisez-vous pour accéder à l'information ? (Cochez uniquement la réponse que vous jugez la plus pertinente)

- fouille hasardeuse
- guide de recherche
- répertoires chronologiques des actes administratifs
- répertoire des dossiers individuels du personnel du MEPALN
- ordinateur

7- Les locaux de conservation des dossiers individuels disposent-ils d'assez d'espace pour contenir les dossiers individuels de tous les enseignants APE du Ministère ?

Oui Non

8-Pensez- vous que les dossiers individuels jouissent d'une conservation à risque zéro ?

Oui Non

-Sinon, cochez uniquement le risque qui vous paraît le plus pertinent.

- Locaux de conservation inadéquats Absence de dispositif de sécurité
- Destruction des documents par les ennemis de papiers Sites inondables

Autres (préciser) :.....
.....
.....

9- Existe-t-il une base de données permettant la gestion électronique des dossiers individuels des enseignants APE ?

Oui Non

Sinon, pensez-vous que l'informatisation de la gestion de ces dossiers est une nécessité ?

Oui non

10- L'informatisation de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE peut-elle réussir sans l'organisation physique rationnelle de ces dossiers ?

Oui Non

11- Donnez en quelques lignes vos suggestions pour l'amélioration de la gestion des dossiers individuels des enseignants APE du Ministère

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Encore une fois Merci

Questionnaire à l'intention des usagers du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire

A- Note d'information de l'enquêté(e)

Je suis Rosalie ELEGBE NOUNAWON, étudiante en Gestion de l'Information Documentaire au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) de l'Université d'Abomey-Calavi. Je suis actuellement en stage de fin de formation à la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire (MEMP) à Porto-Novo.

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire intitulé " Contribution à la gestion rationnelle des dossiers individuels des enseignants Agents Permanents de l'Etat du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire ", je collecte des données auprès des usagers de la Direction de la Direction de Ressources Humaines du Ministère. C'est pourquoi je vous prie de bien vouloir répondre au questionnaire que j'ai élaboré à cet effet.

Je vous remercie d'avance des renseignements que vous voudriez bien me fournir par vos réponses.

B- Questions

1- Dans le cadre de la mise à jour de vos dossiers individuels, remplissez-vous régulièrement vos bulletins individuels de note?

Oui non

2- Avez-vous fourni toutes les pièces demandées lors du dernier recensement des agents de l'ex Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire ?

Oui non oui, mais partiellement

3- Lorsque vous demandez des informations qui nécessitent la consultation de votre dossier individuel, trouvez-vous satisfaction ?

Oui non

- Si oui, en l'espace de combien de temps ?

-moins d'une heure

-entre une et deux heures

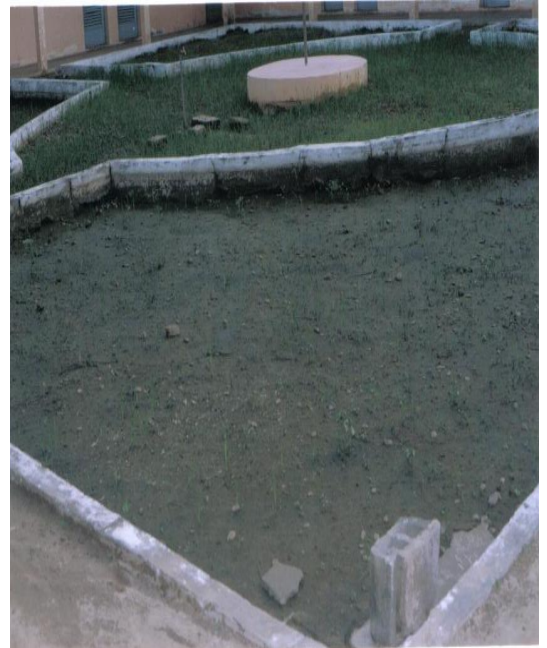
-entre deux et six heures

-plus de six heures

ANNEXE 3
PHOTOS

Conditions de conservation des dossiers individuels du personnel du MEMP





La cour du site annexe de la DRH inondée en période de pluie



L'état de la cour et de l'ex-bâtiment de conservation des dossiers individuels du personnel du MEMP



Inondation du hall de conservation des dossiers individuels du personnel du MEMP abritant actuellement le bureau du chef de division et la salle de duplication



Flaque d'eau devant le nouveau bâtiment abritant des dossiers individuels



Proximité du site annexe de la DRH avec le Lac Nokoué



TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

	Page
Page de garde n° 1 (page vierge).....	i
Identification du jury.....	ii
Déclaration d'engagement du chercheur.....	iii
Dédicaces.....	iv
Remerciements.....	v
Liste des sigles et abréviations.....	viii
Listes des tableaux.....	ix
Résumé.....	x
Sommaire.....	xi
Avant-propos.....	xii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<u>CHAPITRE PRELIMINAIRE</u> : DES OBSERVATIONS DE STAGE A LA	
METHODOLOGIE ADOPTEE.....	3
<u>Section 1</u> : De la présentation de la DRH au ciblage de la problématique.....	4
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation générale du MEMP.....	4
A- Présentation du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire.....	4
1. Mission et attributions.....	4
2. Structures du Ministère.....	6
B- Présentation de la DRH et constats.....	6
1. Le Secrétariat Administratif de la DRH du MEMP.....	7
2. Le Service de la Comptabilité.....	11
3. Le Service Informatique.....	12
4. Le Service de la Gestion des Carrières des personnels des enseignements maternel et primaire et des personnels administratifs.....	13
5. Le Service de la Gestion des Agents Contractuels de l'Etat.....	14
6. Le Service de la gestion des Positions et des Effectifs.....	16
7. Le Service de la Valorisation Professionnelle.....	16
8. Le Service du Contentieux et des affaires disciplinaires.....	18
<u>Paragraphe 2</u> : Spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	20
A. Inventaire des éléments de l'état des lieux de base.....	20
1. Inventaire des atouts (forces et opportunités).....	20
2. Inventaire des problèmes (faiblesse et menaces).....	21

B. Du regroupement des problèmes par centre d'intérêt à la formulation du sujet.....	22
1. Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	22
2. Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet.....	25
C. Spécification de la problématique choisie, vision globale de résolution de la problématique spécifiée et étapes de recherche.....	26
1. Spécification de la problématique choisie.....	26
2. Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	26
<u>Section 2</u> : Des objectifs de l'étude à la méthodologie.....	30
<u>Paragraphe 1</u> : Objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	30
A- Fixation des objectifs et formulation des hypothèses.....	30
1. Fixation des objectifs.....	30
2. Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution.....	30
B. Tableau de bord de l'étude.....	33
C- Revue de littérature.....	35
<u>Paragraphe 2</u> : Méthodologie adoptée.....	38
CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES.....	39
<u>Section 1</u> : Collecte et présentation des données.....	40
<u>Paragraphe 1</u> : Préparation et réalisation de la collecte.....	40
A - Préparation de la collecte.....	40
B – Réalisation de la collecte.....	40
<u>Paragraphe 2</u> : Présentation et limites des données.....	41
A – Présentation des données	41
1. Données recueillies à l'aide du questionnaire adressé aux gestionnaires des ressources humaines de la DRH	41
2. Données recueillies à l'aide du questionnaire adressé aux enseignants APE usagers de la DRH.....	46
B – Limites des données.....	49
<u>Section 2</u> : De la vérification des hypothèses à l'établissement du diagnostic.....	50
<u>Paragraphe 1</u> : Analyse des données et vérification des hypothèses.....	50
A – Analyse des données.....	50
1. Analyse des données recueillies auprès des gestionnaires des ressources humaines... de la DRH.....	50
2. Analyse des données recueillies auprès des enseignants APE.....	51
B – Vérification des hypothèses.....	52
<u>Paragraphe 2</u> : Etablissement du diagnostic.....	52
A - Contenu du diagnostic.....	52

B – Limites du diagnostic.....	53
<u>CHAPITRE DEUXIEME</u> : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	54
<u>Section 1</u> : Approches de solutions.....	55
<u>Paragraphe 1</u> : Propositions de solutions à l'accès difficile aux dossiers individuels et à l'existence de dossiers endommagés.....	55
A – Pour l'accès facile aux dossiers.....	55
B - Pour la non existence de dossiers endommagés.....	56
<u>Paragraphe 2</u> : Proposition de solution à l'incomplétude, à l'inexistence et au traitement partiel des dossiers individuels du personnel enseignant APE du MEMP.....	58
A- Pour l'existence et la complétude des dossiers individuels.....	58
B - Pour le traitement de tous les dossiers individuels.....	59
<u>Section 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions.....	60
<u>Paragraphe 1</u> : Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère de l'Enseignement maternel et Primaire.....	60
<u>Paragraphe 2</u> : Recommandations à l'endroit du personnel de la Division de la Documentation, des enseignants et autres agents du MEMP.....	61
CONCLUSION GENERALE.....	62
BIBLIOGRAPHIE.....	65
ANNEXES.....	68
TABLE DES MATIERES.....	83