



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION EN LICENCE PROFESSIONNELLE

Option : Théorie des Organisations et Gestion des Ressources Humaines

THEME

**ANALYSE DE LA GESTION ET DU SUIVI DES CARRIERES DES AGENTS
DE L'ETAT : CAS DU Ministère de la Décentralisation et de la
Gouvernance Locale (MDGL)**

Réalisé par :

GOUGNON R. D. Beaunaparthe & ZOUNTCHEME Isidore

Sous la direction de :

Maître de Stage :

Mme Ida AKPI ADINSI
Chef Service de la Gestion et du
Suivi des Carrières

Directeur de Mémoire :

Prof. Emmanuel HOUNKOU
Agrégé en Sciences de Gestion

Année Académique: 2015- 2016

« La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans ce rapport. Elles doivent être considérées comme propres à leurs auteurs ».

DEDICACE 1

A:

 mes parents HOUNKOU Rosaline et GOUGNON Louis ;

 tous mes frères, sœurs et amis qui m'ont soutenu.

GOUGNON Ricardo D. Beaunaparthe

DEDICACE 2

A:

-  mes parents ZOUNTCHEME Emmanuel et N'BOUKE Clarisse ;
-  mes frères et sœurs.

ZOUNTCHEME Isidore

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements à :

- ✚ professeur agrégé en sciences de gestion, Emmanuel HOUNKOU :
notre maître mémoire pour sa contribution ;
- ✚ professeur agrégé en science économique, Charlemagne IGUE :
Doyen de la FASEG, merci pour sa contribution ;
- ✚ docteur Théophile WOTTO Vice-Doyen de la FASEG ;
- ✚ monsieur Jores AGBOVOEDO doctorant en sciences de
gestion pour sa contribution ;
- ✚ monsieur ZINSOU Didier, AGBEDE Claver , BOTON Franck pour
leur contribution ;
- ✚ monsieur Barnabé DASSIGLI, MDGL ;
- ✚ madame Marcelle MADINDE OKE, DAF du MDGL ;
- ✚ madame Ida AKPI ADINSI, Chef du Service SGSC ;
- ✚ monsieur DANWOUIGNAN Azonsi Félicien pour son aide ;
- ✚ monsieur DETONDJI Fiacre pour son aide;
- ✚ nos frères et sœurs ;
- ✚ monsieur Akim ADEKPO, Chef de la division Suivi Carrière ;
- ✚ monsieur ADANMANDOUHOUNNOU Fabrice, Chef du
Secrétariat Administratif ;
- ✚ monsieur TOHOUN Ernest et monsieur Pascal AVOCEVOU
- ✚ monsieur Abdel Affiz YEKINI, Chef du Service SADC ;
- ✚ monsieur K. Paul AÏSSI, Chef service SPRF ;
- ✚ monsieur ADOGO Maxime, Madame ZINSOU Kafayath;
- ✚ monsieur les membres du jury pour leur contribution.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDDIE : Agent Contractuel à Durée Indéterminée de l'Etat ;

ACE : Agent Contractuel de l'Etat ;

ACL : Agents Collectivités Locales ;

AM : Assistant du Ministre ;

ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi ;

AOF : Attribution, Organisation et Fonctionnement ;

APE : Agent Permanent de l'Etat ;

AT : Agents de Transmission ;

CCMP : Cellule de Contrôle des Marchés Publics ;

CCOM : Cellule de Communication ;

CeFAL : Centre de Formation pour l'Administration Locale ;

CNAD : Le Secrétaire Permanent de la Commission Nationale des Affaires Domaniales ;

CONAFIL : Secrétaire Permanent de la Commission Nationale des Finances ;

CTD : Conseiller Technique à la Décentralisation ;

CTDR : Conseiller Technique au Développement Régional ;

CTE : Conseiller Technique à l'Efficacité ;

CTGL : Conseillers Technique à la Gouvernance locale ;

CTJ : Conseiller Technique Juridique ;

DAC : Directeur Adjoint de Cabinet ;

DAF : Direction de l'Administration et des Finances ;

DAT : Délégation à l'Aménagement du Territoire ;

DC : Directeur de Cabinet ;

DGAE : Direction Générale de l'Administration d'Etat ;

DGCL : Direction Générale des Collectivités Locales ;

DIP : Direction de l'Informatique et du Pré-archivage ;

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective ;

DAF : Direction de l'Administration et des Finances ;

DT : Direction des Transmissions ;

FASEG : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion ;

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;

GRH : Gestion des Ressources Humaines ;

IGAA : Inspection Générale des Affaires Administratives ;

IGM : Inspection Générale du Ministère ;

MDGL : Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale;

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances ;

MISP : Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique ;

MTFPAS : Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des affaires sociales;

PSA : Préposé des Services Administratif ;

SA : Secrétariat Administratif ;

SADC : Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux ;

SASA : Secrétaire Adjoint des Services Administratifs ;

SGA : Secrétariat Général Adjoint ;

SGAPE : Statut Général des Agents Permanents de l'Etat ;

SGM : Secrétariat Général du Ministère ;

SGSC : Service de la Gestion et du Suivi des Carrières ;

SOGEMA : Société de Gestion des Marchés Autonomes ;

SP : Secrétariat Particulier ;

SRHDS : Service des Ressources Humaines et du Dialogue Social ;

SPRF : Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation ;

TOGRH : Théorie des Organisations et Gestion des Ressources Humaines.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition du personnel du MDGL par statut et par catégorie.....	6
Tableau 2: Catégorie socio professionnelle des enquêtés.....	32
Tableau 3: Outils de décision des hypothèses.....	36
Tableau 4 : Point de vue des agents par rapport à la gestion des carrières (valeur absolue).....	38
Tableau 5 : Point de vue des agents par rapport à la gestion des carrières(valeur relative).....	39
Tableau 6 : Point de vue ds agents au suivi des carrières(valeur absolue)	40
Tableau 7 : Point de vue des agents au suivi de carrières(valeur relative).	41

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE	
SECTION 1: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	5
SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	14
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE, FORMULATION DES HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE.....	18
SECTION 1: REVUE DE LA LITTERRATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES.....	19
SECTION 2: CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET CRITERES DDE VERIFICAION DES HPOTHESES.....	35
CHAPITRE III : PRESENTATION ,ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATION MANAGERIALE	40
SECTION 1 : PRESENTATION,ANALYSE DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	41
SECTION 2 : IMPLICATION MANAGERIALE.....	47
CONCLUSION.....	50
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	52

Résumé

Par ce travail, nous nous intéressons, singulièrement, à une pratique intervenant à tous les stades de la vie du travailleur dans l'organisation ; la gestion et le suivi de sa carrière.

En effet, les organisations cherchent de nos jours à impliquer et à responsabiliser des décideurs à tous les niveaux de la hiérarchie. Ainsi, une nouvelle méthode de suivi des décisions et des actions pour les gestionnaires s'est introduite : la gestion des carrières. C'est dans cet ordre d'idée que nous nous intéressons à la gestion des carrières des agents du MDGL. Il faut noter que cette gestion souffre d'insuffisance et ne satisfait pas l'attente du personnel. Comme solutions on peut citer : doter le service de gestion et de suivi de carrière de plus de personnel, rendre fonctionnel la division suivi de carrière et informer les agents sur la constitution des dossiers. Notre propos, par ce présent travail est de cerner l'ensemble des questions relatives à la gestion et au suivi des carrières et d'y apporter clarifications. Nous présenterons l'ensemble des notions relatives à la gestion et au suivi des carrières dans un premier temps, ensuite analyser les facteurs intervenants et enfin proposer des solutions.

Mots clés : gestion des carrières, suivi des carrières, organisation, personnel.

ABSTRACT

By this work, we interested, singulary, a practice involved in all stages of life of the worker in the organizations; management and monitoring of his career.

Indeed, organizations are seeking today to involve and empower decision makers at all levels of the hierarchy. Thus, a new method of monitoring the decisions and actions for managers was introduced : career management. Our purpose, by the present work is to identify all the issues relating to the management and monitoring of careers and to make clarifications. We will present all the concepts related to the management and monitoring of careers first, then parsed the intervening factors and finally propose solutions.

Keys words: management, organizations, monitoring, and career.



INTRODUCTION

Le processus de la décentralisation au Bénin a conduit à la création du ministère de la décentralisation et de la gouvernance locale en 2007. Ainsi, pour accompagner les collectivités décentralisées dans la dynamique du développement local, les missions ont été dévolues au Ministère.

Ces missions requièrent du Ministère, de donner la priorité à certains domaines d'intervention pour l'atteinte de l'objectif du développement harmonieux et équitable tant au plan local que National. A cet objectif, le Ministère a élaboré un plan stratégique 2012-2017 pour accomplir pleinement ses fonctions notamment :

- assurer l'administration des circonscriptions administratives et la tutelle des collectivités territoriales décentralisées ;
- mettre en œuvre la politique de décentralisation du gouvernement ;
- mettre en place la politique d'aménagement du territoire et promouvoir la gouvernance locale.

L'application de cette planification stratégique est mise en mal notamment par l'insuffisance du personnel au sein du ministère et des préfectures et du fait d'avoir hérité d'un personnel vieillissant et peu qualifié au Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique après la scission.

Mais ces objectifs ne seraient atteints si on n'accorde aucune attention particulière à la Gestion des Ressources Humaines au sein du Ministère. Le capital humain est à la base de toute richesse dans une entreprise ou organisation. Ceci a été bien démontré par J. PERRITTI dans son ouvrage intitulé la Gestion des Ressources Humaines, 2008, 15^{ème} Edition, VUIBERT.

C'est pour apporter notre contribution à la résolution de ces questions que nous avons décidé de réfléchir sur le thème : « **Analyse de la gestion et du suivi des carrières des agents de l'Etat : cas du MDGL** ».

L'exposé de ce sujet se fait en trois chapitres :

- d'abord le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel et théorique ;
- ensuite le deuxième chapitre à la revue de la littérature, formulations des hypothèses et cadre méthodologique de l'étude ;
- enfin, le troisième chapitre à la présentation, à l'analyse des résultats et l'implication managériale.

CHAPITRE I :
CADRE INSTITUTIONNEL ET
THEORIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre fait état de la présentation, de l'organisation et du fonctionnement du Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (MDGL) et le cadre théorique

SECTION 1: CADRE INSTUTIONNEL DE L'ETUDE

A l'instar des autres départements ministériels, le ministère de la décentralisation et de la gouvernance locale, par ses prérogatives, constitue l'une des plus incontournables institutions de notre pays (ministère transversal). Quel est alors, son histoire, ses missions et attributions ainsi que ses ressources?

Paragraphe 1: Présentation générale du MDGL

Ce paragraphe présente l'historique, la mission, et les attributions du ministère de la décentralisation et de la gouvernance locale.

1-Historique, missions, attributions et localisation

1-1 Historique

Le Ministère de la Décentralisation de la Gouvernance Locale (MDGL) est né de la scission du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP) dont les principales missions se ramenaient aux fonctions de commandement et de sécurité publique. En 2003, l'aboutissement des réformes de 1993 de l'administration territoriale est marqué par l'élection des maires, des conseillers communaux et municipaux ainsi que l'adhésion de notre Etat à mettre en œuvre sa politique de décentralisation et de déconcentration.

Dans ce nouveau contexte de décentralisation, le MDGL a désormais un rôle prépondérant à jouer. Conformément à l'article 1er du décret n°2016-417 du 20 juillet 2016 portant attributions, organisations et fonctionnement du MDGL, sa principale mission est « la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation

de la politique de l'Etat en matière de décentralisation, de gouvernance locale et de développement à la base, conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin et aux visions et politique de développement du gouvernement ... ». L'actuel ministre du MDGL est Monsieur Barnabé DASSIGLI nommé par décret n° 2016-264 du 06 avril 2016 portant composition du gouvernement. Il a pris fonction le mercredi 06 avril 2016. Son prédécesseur était Madame véronique F. BRUN HACHEME.

1-2 Missions et attributions du MDGL

Le MDGL a pour principale mission, la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de décentralisation, de gouvernance locale et le développement à la base, conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin et aux visions et politiques de développement du gouvernement. A ce titre, il est chargé :

- de coordonner la mise en œuvre de la réforme de l'administration territoriale ;
- de mettre en œuvre la politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration ;
- d'assurer l'administration des circonscriptions administratives et la tutelle des collectivités territoriale décentralisées ;
- de veiller à la qualité de la gouvernance dans la conduite des affaires locales ;
- de promouvoir l'économie locale, la diplomatie locale et les emplois de proximité dans les communes ;
- de veiller à la promotion des actions d'éducation civique et citoyenne dans l'exercice des compétences communales ;

- de mettre en place et d'évaluer la chaîne de contrôle de la qualité pédagogique de l'offre éducative du centre de formation pour l'administration locale ;
- de définir et mettre en œuvre une stratégie Nationale de mobilisation et de participation des populations à la gestion des affaires locales ;
- de veiller à la qualité de l'offre des services publics locaux aux populations en collaboration avec les autres ministères ;

En somme, avec les enjeux de la décentralisation, le MDGL est investi d'une mission à deux (2) volets que sont la décentralisation, la gouvernance locale.

1-3 Localisation

Comme la plus part des institutions, le MDGL est situé à Cadjèhoun dans la zone présidentielle de la ville de Cotonou. Il est abrité par le MISIP situé juste en face de la présidence de la république du Bénin, en longeant les voies pavées qui mènent vers la Faculté des Sciences de la Santé et non loin du tribunal de première instance de Cotonou.

2- Les ressources du MDGL

Pour assurer sa mission de définition, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de décentralisation, de gouvernance locale, le MDGL dispose d'un certain nombre de ressources à savoir :

2-1 Les ressources humaines

Les ressources humaines du MDGL sont composées au 05 Juillet 2016 de : cent quatre-vingt-deux (182) Agents Permanents de l'Etat (APE), cinq cent cinquante-un (551) Agents Contractuels de l'Etat (ACE), dont cent soixante-

quinze (175) Agents des Transmissions (AT) et cinq (05) Agents Collectivités Locales (ACL) soit un total de neuf cent treize (913) Agents de l'Etat toutes catégories confondues comme le montre le tableau 1 ci-dessous. Le tableau 11 en annexe (P.b) présente la répartition du personnel par statut, par structure et par sexe. Ces agents sont répartis dans les différentes structures du ministère, les circonscriptions administratives que sont les préfectures et les collectivités territoriales décentralisées. Sa gestion est assurée par la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) dont l'actuelle Directrice, est Madame Marcelle MADINDE OKE.

Tableau 1: Répartition du personnel du MDGL par statut et par catégorie.

Statut	Effectif	Catégories					Pourcentages
		A	B	C	D	E	
APE	182	107	36	15	23	01	20%
ACE	551	77	61	186	194	33	60%
Agents Collectivités Locales	05	00	00	00	04	01	01%
Agents des Transmissions	175	03	14	109	49	00	19%
Total	913	187	111	310	270	35	100%

Source :_SGSC/ DAF, 2016

2-2 Les ressources financières et matérielles

Elle est composée de matériels roulants, informatiques et mobiliers dont la gestion est assurée par la Direction de l'Administration et des Finances (DAF). L'actuelle Directrice est Marcelle MADINDE OKE.

Paragraphe 2: DEROULEMENT DU STAGE ET ANALYSE SWOT

Dans ce paragraphe, il s'agit du déroulement du stage et les activités menées ; des difficultés rencontrées et de l'inventaire des forces et faiblesses.

1 - Déroulement du stage et difficultés rencontrées

1-1 Déroulement du stage

Nous avons effectué notre stage à la Direction de l'Administration et des Finances plus précisément au Service des Ressources Humaines et du Dialogue Social du MDGL sise à Cotonou durant une période de trois (03) mois. Le stage a débuté par le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières (SGSC). Ensuite nous avons été affectés au Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux(SADC), puis au Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation (SPRF) et enfin au Secrétariat du Service des Ressources Humaines et du Dialogue Social. Les activités menées dans les différents services se présentent comme suit :

➤ au SGSC, nous avons pris part à l'étude de dossiers (reclassement, redéploiement, de mutation) et à l'établissement des actes administratifs comme :

- les attestations de présence au poste ;
- les attestations de travail ;
- les attestations de validité de service ;
- les demandes d'avancement ;
- les demandes de reclassement ;
- les dossiers d'admission à la retraite ;
- les certificats de prise de service ;
- les notifications de mise à disposition ;
- les titres d'autorisation d'absence ;

- les titres de congé administratif ;
- les titres d'affectation.

En dehors de ces tâches, d'autres activités viennent meubler le quotidien du service de la gestion et du suivi des carrières. Il s'agit notamment de :

- l'enregistrement des courriers départ et arrivée ;
- la transmission et le suivi des dossiers de demande d'avancement, de reclassement et de retraite des agents au niveau du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales (MTFPAS) et au Ministère de l'Economie, des Finances (MEF) ;

- du classement des dossiers individuels des agents ;
- l'actualisation et de la tenue à jour du tableau de bord et du tableau signalétique des agents du MDGL ;

➤ au SADC, nous avons été associés aux activités des deux divisions du service. Ainsi, en guise d'entraînement nous avons :

- pris connaissance d'anciens dossiers de cas de contentieux entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques, des cas antérieurs d'affaires disciplinaires ;

- traité des dossiers relatifs aux affaires sociales dont l'organisation des activités du comité sectoriel du dialogue social, sensibilisation préventive du personnel sur les sanctions disciplinaires;

- rédigé des notes à l'attention de Monsieur le Ministre au sujet d'un cas de contentieux entre un agent et son supérieur hiérarchique ;

➤ au SPRF, nous avons pris connaissances des activités relatives à la gestion prévisionnelle des ressources humaines, au recrutement et aux actions de formation au profit du personnel du ministère. Dans ce service, à l'instar de la

rédaction des actes administratifs, l'enregistrement des courriers arrivés et départs, nous avons mené les activités suivantes ;

- l'élaboration des bordereaux d'envoi transmettant les attestations de présence au poste des stagiaires ANPE.
 - la préparation de la fiche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) ;
 - la préparation des attestations de stage ;
 - la planification et la mise en œuvre du plan de formation des agents du MDGL à l'extérieur.
- Et enfin au secrétariat administratif, nous avons appris : à enregistrer les courriers arrivés et départs, veiller au classement des courriers traités, saisir des rapports pour approbation du ministre, poser les différents cachets sur les documents signés par la DAF.

1-2 Les difficultés rencontrées

Au cours de notre stage à la DAF du MDGL, nous avons rencontré des directeurs et des chefs services qui nous ont fourni les informations nécessaires pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation en TOGRH (Théorie des Organisations et Gestion des Ressources Humaines). Cependant, toute leur bonne volonté et leur disponibilité ne nous ont pas évité certaines difficultés aux nombres desquelles: l'exiguïté des locaux, l'insuffisance des équipements de bureau et de travail et les difficultés d'accès au réseau informatique. En effet, les bureaux dont dispose la Direction de l'Administration et des Finances pour abriter ses différents services sont trop petits et nous étions à l'étroit. Nous étions même obligés de sortir de certains bureaux à chaque fois qu'il y avait un visiteur ou un usager. A cela s'ajoute l'insuffisance et le retard dans la dotation des services des fournitures de bureau, ce qui considérablement ralentit l'exécution des tâches. De plus, au moment où l'on parle de la mondialisation et

de la globalisation, où l'internet est devenu un outil de travail indispensable, le Service des Ressources Humaines et du Dialogue Social n'a pas accès à cet outil. Aussi avons-nous été confrontés à de nombreuses difficultés pendant notre enquête à savoir :

- la résistance de certains agents à répondre à nos questions craignant le mécontentement de leurs supérieurs;
- l'indisponibilité d'ancien mémoire, ce qui nous a rendu la tâche plus difficile ;
- l'indisponibilité de certains agents qui bien qu'étant disposés à répondre aux questionnaires n'ont pas pu le faire, car ils étaient très pris par les tâches quotidiennes ;
- nous avons été également confrontés au problème de déplacement car il nous a fallu faire des allés et retours entre le ministère et la préfecture de Cotonou pour pouvoir récupérer les questionnaires car, les agents, empêchés, nous avaient donné rendez-vous. Rendez-vous que la majorité d'entre eux n'ont pas pu respecter ;
- malgré que nous ayons fait preuve de patience et d'endurance, nous ne sommes pas parvenus à rentrer en possession de la totalité des questionnaires.

2 -Analyse swot du MDGL

2-1 Les forces

Malgré les nombreuses difficultés que rencontrent les agents du SRHDS, nous avons noté :

- une volonté manifeste dans l'exécution des tâches qui leur sont confiées ;

-une efficacité et un respect strict des règles de la déontologie exigée par la directrice elle-même ;

-notons également que dans le but d'un travail bien fait, certains agents restent jusqu'au-delà des heures réglementaires de travail pour le traitement des dossiers qui relèvent de leur compétence.

2-2 Les faiblesses

Notre passage à la Direction de l'Administration et des Finances, plus précisément au Service des Ressources Humaines et du Dialogue Social du MDGL nous a permis de relever certaines insuffisances qui ne seront pas sans conséquence sur le bon fonctionnement dudit service. Il s'agit de :

- le manque de personnel au niveau du service ;
- le non fonctionnement de certaines divisions prévues par le décret portant Attribution, Organisation et fonctionnement du ministère ;
- la surcharge des chefs service et de leurs collaborateurs par les dossiers ;
- les mauvaises conditions de travail ;
- l'insuffisance des outils informatiques ;
- le retard dans l'approvisionnement et la mise à disposition des services, des fournitures de bureau ce qui rend difficile l'exécution rapide et efficace des tâches ;
- la mauvaise disposition de certains bureaux abritant certains services de la direction due au cadre de travail extrêmement restreint du ministère ne facilite pas le transfert rapide et dans les délais des courriers qui leur sont adressés ;
- problème qui a le plus attiré notre attention est celui des difficultés liées à la gestion et au suivi de la carrière des agents du MDGL.

2-3 Opportunités

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de la restitution de l'état des lieux de base nous laisse voir que :

- tous les dysfonctionnements relevés représentent des problématiques auxquelles le MDGL devra nécessairement faire face en vue d'atteindre ses objectifs managériaux notamment en matière de gestion et de suivi de la carrière des agents. Ceci lui permettra d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés notamment la décentralisation et la déconcentration.

2-4 Menaces

Les problèmes auxquels est confronté le service des ressources humaines et du dialogue social et surtout de la division gestion et suivi des carrières ne sont pas réglés :

- elle entraînerait une démotivation dans le rang des agents et un manque à gagner pour l'Etat. D'où des solutions idoines doivent être trouvées pour corriger cet état de chose.

SECTION 2 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Cette section aborde la problématique et les objectifs de l'étude.

Paragraphe 1: Problématique et intérêt de l'étude

Il est question dans ce paragraphe de la problématique et l'intérêt de l'étude.

1- Problématique

La gestion des carrières est un ensemble de règles de gestion, permettant d'organiser la progression verticale et horizontale des salariés. C'est un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et

suivre son cheminement professionnel, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences. CHARPENTIER P. (2007), MANAGEMENT ET GESTION DES ORGANISATIONS, 1^{ère} édition, ARMAND COLLIN, FRANCE

Selon Jean Marie PERETTI (2002), la gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne. La gestion de la carrière nécessite, aussi bien dans l'intérêt du salarié que de celui de l'organisation, une adéquation entre besoins organisationnels et besoins individuels. C'est d'ailleurs pour cette raison que les entreprises quelques soit leur nature, élaborent des plans de gestion et de suivi des carrières de leurs agents de même que des outils de gestion pouvant leur permettre une gestion efficiente et efficace de la carrière des agents.

Ainsi, s'inscrivant dans le sillage de la mise en œuvre des nombreuses réformes engagées par le gouvernement béninois pour faire de l'administration publique, une administration de développement et sur instructions du ministère du travail, de la fonction publique et des affaires sociales, le MDGL à l'instar des autres départements ministériels s'est doté d'outils modernes de gestion des ressources humaines dont, le Cadre Organique lui permettant d'assurer l'adéquation profil-poste et le Plan de Formation .Aussi, a-t-il été mis en place sur le plan institutionnel, un creuset d'échange dénommé Conférence des Gestionnaires des Ressources Humaines dont le but est d'harmoniser et d'améliorer la pratique de gestion des ressources humaines dans les Ministères et dans les Préfectures. A cela s'ajoute l'adoption du système de gestion des performances et la commission chargée du dialogue social .Ces différents outils

sont mobilisés pour gérer la carrière de tous les Agents de l'Etat (Agents Permanents de l'Etat (APE) et Agent Contractuel de l'Etat (ACE)) du ministère. Malgré ces efforts fournis par les spécialistes des RH, la gestion et le suivi des carrières des agents du MDGL souffrent d'insuffisances notoires .Comme problèmes on peut citer :

-la mauvaise gestion des dossiers du personnel ;

-la lenteur dans la prise des actes d'avancement de grade ou d'échelon et de reclassement ;

-le manque de personnel dans ledit service, absence agents ayants fait les ressources humaines ;

- la division suivi de carrière qui n'est pas fonctionnelle.

Vu ses différents problèmes auxquels est confrontés le SGSC, nous sommes arrivés à émettre une question centrale : qu'est ce qui explique la mauvaise gestion et le suivi des carrières du personnel du MDGL ?

De cette question découle deux questions spécifiques :

➤ quelles sont les facteurs explicatifs des problèmes liés à la gestion des carrières des agents du MDGL?

➤ Quelle sont les causes qui freinent le suivi régulier des carrières des agents du MDGL ?

2- Intérêt de l'étude

Cette étude permet au MDGL d'avoir une idée non seulement sur les insuffisances liées à la gestion des carrières des agents, mais aussi sur leur attente en ce qui concerne la gestion de leurs carrières. Cette étude est aussi très importante pour nous, car elle nous permettra d'acquérir plus de connaissances

pratiques et la maîtrise du fonctionnement de l'administration publique béninoise surtout en matière de la gestion et du suivi des carrières des agents de l'Etat .Elle est aussi bénéfique pour la Faculté des Sciences Economique et de Gestion car elle vient compléter les travaux de recherches existant déjà dans sa bibliothèque et aussi permet de prouver que les étudiants de cette faculté mettent en pratique les enseignements reçu au cours.

Paragraphe2_: Objectifs de l'étude

Tout travail de recherche s'inscrit dans une continuité et doit se baser sur des objectifs. Ainsi nous avons dans le cadre de cette étude, un objectif général et trois objectifs spécifiques.

1. Objectif général

L'objectif général de notre étude est d'analyser la gestion et le suivi des carrières des agents du MDGL.

2. Objectif spécifique

De façon spécifique, il s'agit :

- d'appréhender les facteurs explicatifs auxquels sont confrontés la gestion des carrières des agents du MDGL;
- d'identifier les causes qui freinent le suivi régulier des carrières des agents du MDGL.

CHAPITRE II :
**REVUE DE LITTERATURE,
FORMULATION DES
HYPOTHESES ET CADRE
METHODOLOGIQUE**

Ce chapitre est consacré à la revue de la littérature, à la formulation des hypothèses et au cadre méthodologique de l'étude.

SECTION 1: REVUE DE LA LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES

Cette section est divisée en deux paragraphes. Le premier paragraphe est consacré à la revue de littérature et le second à la méthodologie de l'étude.

Paragraphe1: Revue de la littérature

Ce paragraphe porte sur la clarification des concepts et aux contributions antérieures.

1-Clarification des concepts

Pour un meilleur suivi de notre travail, la compréhension des concepts ayant rapport avec le sujet est indispensable. Ainsi donc qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ? Qu'est-ce que la carrière ? Et la gestion des carrières ?le suivi ?le suivi des carrières ?

1-1 La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience de l'organisation. C'est une activité qui tend à améliorer une communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise. Elle peut être divisée arbitrairement en deux grandes activités, d'un côté l'administration des ressources humaines (gestion de la paie, droit du travail, contrat de travail etc...) et de l'autre côté, le développement des ressources humaines (recrutement, formation, gestion des carrières, gestion des compétences (GPEC), etc...). Selon (Shimon L. DOLAN, Tania SABA, Susan E. JACKSON, Randall

S. SCHULLER, MEGNIZIN Michel et al, 2012) la GRH est définie comme « *l'ensemble des activités qui visent le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de stratégie et des objectifs organisationnels* ». C'est aussi « *la gestion des hommes au Travail dans des organisations* » (Martory et Crozet, 2005).

1-2 La carrière

Etymologiquement, le mot **carrière** signifie « chemin pour les courses de chars » ce qui traduit l'idée de parcours, d'étapes et d'obstacle à franchir, de progression, de compétition, d'effort, d'endurance et de volonté. C'est le trajet suivi pour aller d'un point à un autre.

Le mot **carrière** peut être défini dans un sens strict comme l'ensemble des postes qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution. La notion de **carrière** est un concept qui met en lien la projection dans le temps d'un individu en fonction de son contexte et de ses compétences professionnelles actuelles. Selon AMHERDT (1999), la carrière est : « *l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active* ». Pour Don HELLRIEGEL et John W. SLOCUM(2006), une carrière c'est « *une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie* ».

La carrière est un système dans lequel, l'agent est recruté dans un corps en raison de sa qualification professionnelle initiale et s'attend à un déroulement continu de sa carrière dans le temps et ce, jusqu'à la fin de son activité professionnelle. La carrière est le système de la fonction publique en vigueur en république du Bénin.

1-3 La gestion de la carrière

La gestion des carrières qui est une partie intégrante de la GRH est devenue aujourd'hui un outil indispensable des directions des ressources humaines pour une bonne performance de leur organisation. La gestion des carrières est la plus ancienne pratique de la GRH. Ses finalités sont doubles : permettre l'acquisition de compétences et obtenir la fidélisation des salariés. Gérer une carrière, c'est planifier rationnellement les diverses étapes de la vie professionnelle d'un agent. La gestion de la carrière peut donc être définie comme « *Toutes les activités qui permettent le suivi correct de la progression professionnelle d'un agent, depuis son recrutement jusqu'à sa sortie (retraite, licenciement, démission, révocation)* ». D'autres auteurs ont dans leurs définitions, insisté sur les rapports entre les autres activités de la GRH et la gestion des carrières. Shimon L. DOLAN, Tania SABA, Susan E. JACKSON, Randall S. SCHULLER, (MEGNIZIN Michel et al, 2012), pensent que « *la gestion des carrières est une activité de gestion des ressources humaines qui vise à retenir les employés dans l'entreprise, à les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir et à planifier la relève au sein des organisations* ».

1-4 Carrière professionnelle

C'est la succession des emplois et fonction occupées pendant toute la durée de l'activité professionnelle de l'agent.

1-5 La carrière statutaire

C'est la succession de ses classements hiérarchiques (catégorie, grade, échelon) dans les structures statutaires. Dans ce cadre, deux mouvements s'observent : la carrière au sens horizontal concerne les avancements d'échelon et de grades. Il existe douze (12) échelons répartis en cinq (5) grades. La carrière au sens vertical a trait aux évolutions dues aux changements de corps et de

catégories, suite aux divers reclassements de l'agent .Un agent recruté PSA (D3) peut, par le jeu de divers reclassements, devenir administrateur (A1).

1-6 Le corps des fonctionnaires

C'est le groupement des fonctionnaires soumis à un même statut particulier (article 5 de la loi 86-013 du 28 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'état) : Exemple : corps des PSA, des SASA, des professeurs certifiés ...

1-7 Les catégories

Les agents de l'Etat sont répartis suivant leur niveau de qualification en 5 catégories désignées par les lettres A, B, C, D, (article 3 de la loi 86-013)

- La catégorie A est la catégorie des agents dont les emplois correspondent aux fonctions de direction, de conception ou de contrôle (niveau de qualification : doctorat, du diplôme de niveau 1 ou 2 d'une école supérieure ou d'une maîtrise ou tout autre diplôme équivalent).

- La catégorie B est celle dont les emplois correspondent aux fonctions d'élaboration et d'application (DUT, BTS, BAC, BEPC+3 années de formation professionnelle dans une école agréée, ou tout autre diplôme équivalent).

- La catégorie C est la catégorie des agents dont les emplois correspondent à des tâches d'exécution spécialisées (BEPC, CAP, CEP+3 années de formation professionnelle ou tout autre diplôme reconnu équivalent).

- La catégorie D est celle dont les emplois correspondent à des tâches d'exécution courante (CEP, permis de conduire ou tout autre diplôme reconnu équivalent).

- La catégorie E : regroupe des emplois ne nécessitant pas de qualification particulière. Elle est en voie de disparition.

1-8 Le grade

C'est la position de l'agent dans la hiérarchie de son corps.

1-9 Le suivi

C'est un ensemble d'opération consistant à suivre et à contrôler un processus pour parvenir dans les meilleures conditions à un résultat recherché

2- Revue théorique

2-1 De la gestion scientifique selon Taylor

L'évolution de la GRH a commencé depuis, en passant par l'émergence de la fonction, ensuite au passage de la fonction personnelle pour devenir la fonction ressources humaines. L'émergence de la fonction avant l'ère du machinisme, seul le travail manuel et artisanal permettait de satisfaire les besoins en objets manufacturés. Ce fut l'apparition des 1^{ères} corporations, à l'intérieure desquelles les premières relations entre un employeur (le maître) et des salariés (les compagnons). Les problèmes liés à la gestion des ressources humaines se manifestaient déjà: l'organisation, la sélection, la formation et le contrôle de la production des salariés de cette époque. Avec l'industrialisation, nous avons assisté à des regroupements de salariés dans des usines. C'est ainsi qu'est né le poste de «secrétaire au bien être» ou « secrétaire social ». Ces secrétaires sociaux doivent s'occuper du bien être des employés dans le but de décourager la formation des syndicats. Ils apparaissent comme les premiers services spécialisés en gestion des ressources humaines. Vers 1880, F.W. Taylor conçoit l'organisation scientifique du travail (OST). Cette théorie aboutit à la parcellisation des tâches ou à la spécialisation et ont fait sentir le besoin

d'améliorer la formation des salariés. Avec le développement du taylorisme et les débuts de la syndicalisation, les secrétaires sociaux se sont transformés en service des ressources humaines.

2-2 Des relations humaines selon E. MAYO

De 1927 à 1934, un psychologue américain E. Mayo a mené une importante réflexion sur l'influence des conditions de travail, sur la productivité. Les principes de Mayo peuvent se résumer ainsi: l'entreprise d'affaires est tout autant un système technico-économique qu'un système social. Ce système social définit des rôles et établit des normes; - l'individu est motivé non seulement par l'argent mais aussi par des facteurs d'ordre psychologique et social, son comportement est influencé par des attitudes, des perceptions et des sentiments ; - le groupe de travail est une entité importante à considérer, le groupe joue un rôle essentiel dans la détermination des attitudes et du rendement de l'individu; - les structures de leadership définies par la structure formelle et par l'autorité doivent tenir compte des facteurs psychologiques et sociologiques. Mise en place d'outils adéquats pour l'amélioration de la gestion des ressources humaines .Les principes de Mayo mettaient en cause la motivation au travail et ils donnèrent naissance à l'école des relations humaines ainsi qu'au développement d'un programme de formation. Ses études ont eu une influence profonde sur la gestion des ressources humaines. Après 1945, malgré cette poussée des « relations industrielles», l'ensemble des services des ressources humaines a semblé connaître une évolution plutôt qu'une révolution 4. Le travail de E. Mayo a été poursuivi par de nombreux chercheurs, tels que Maslow et Herzberg. Les services des ressources humaines s'enrichissent de la pensée de Mayo en prêtant plus d'attention aux motivations des salariés, aux besoins et satisfactions de l'individu au travail, à la santé psychologique, à la communication et à la participation. Les années 1970 ont vu apparaître, selon Odiorne⁵, une ère de professionnalisation. Les gestionnaires des RH tenaient à se donner une

formation leur permettant d'assumer le mieux possible des responsabilités qui se sont alourdies avec le temps. Il est aussi apparu la direction par objectifs (DPO), l'aménagement des temps de travail et des systèmes de restructuration du travail. Vers la fin de la décennie 1980, les tendances à court terme en GRH font ressortir des priorités comme l'amélioration du climat de travail, la formation des employés, l'évaluation du rendement.

3-REVUE EMPIRIQUE

Dans cette rubrique nous aborderons les contributions antérieures en matière de gestion des ressources humaines, de gestion des carrières et de suivi de carrière.

3-1 Points des auteurs sur la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a grandement évolué au cours de la deuxième moitié du 20^e siècle. Plusieurs auteurs tels que FLAMHOLZ (1971) ; WALKER (1992) ; HENDRY et PETTIGREW (1990) ; ont démontré que les ressources humaines constituent un élément essentiel à la compétitivité et à la performance organisationnelle. Ce constat confère aux décisions et aux activités de gestion des ressources humaines (GRH) une dimension stratégique dans la conduite des organisations. Par contre, pour Bernard GAZIER, a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée Administration du Personnel. Pour lui, il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain. De plus, notons que la littérature des 25 dernières années parle plutôt de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) lorsqu'elle fait référence à ce concept. La GSRH s'est développée depuis le début des années 1970 ; avec une accélération dans les années 1980 et 1990 en raison de trois phénomènes que nous avons pu observer à savoir : un changement dans le rythme et l'ampleur des transformations de l'environnement des organisations; la nécessité de créer

de nouvelles compétences stratégiques et organisationnelles puis la reconnaissance d'une nouvelle intelligence des ressources humaines au sein de l'organisation.

3-2 Point des auteurs sur la gestion des carrières

La gestion des carrières qui est une partie intégrante de la GRH est devenue aujourd'hui un outil indispensable des directions des ressources humaines pour une bonne performance de leur organisation. La gestion des carrières est le processus par lequel un fonctionnaire est en mesure, grâce à l'appui de l'organisation, de planifier, d'organiser et de poursuivre une carrière dans des conditions propices. L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décisions de promotion. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise ainsi que les potentiels et souhaits de chaque salarié.

Selon AMHERDT (1999), la carrière est : « l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active ». Allant dans le sens du rôle majeur du travailleur dans sa carrière, PERETTI J.M. (2003), définit la carrière comme la manière « d'agir pour diriger son parcours professionnel dans ou hors d'une organisation spécifique de travail, de façon à atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite hiérarchiquement ou socialement compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications ». Par contre, pour Max WEBER, « la Carrière se rapporte à une organisation au sein de laquelle sont offertes des opportunités d'ascension progressives, de nombreux échelons hiérarchiques, ascension répondant à des règles strictes et préétablies ». Ainsi donc, la question de la gestion de la carrière concerne non seulement les organisations mais également les travailleurs eux-mêmes.

3-3 Point des auteurs sur la fonction des ressources humaines à la fonction du personnel

De la fonction personnelle à la fonction ressources humaines. Le terme fonction se définit par l'ensemble des responsabilités normalement assumées par les supérieurs au regard d'une utilisation efficace des ressources au travail. Il caractérise la nature de la relation avec les subordonnés dans un cadre juridique et politique de gestion. La fonction personnelle s'est progressivement transformée en fonction ressources humaines au fil des années. Ce changement d'appellation est un changement de perspectives. La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coût qu'il faut minimiser laisse la place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. Charles Henri Beysseres, dès lors affirme dans cet ordre d'idées, « La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les hommes et les femmes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquels il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise. La fonction devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique » 4- L. Sékiou, L. Blondin, Supervision et Gestion des Ressources Humaines. Editions 4L inc, 1992 5- G.S Odiorne, Personnel Management for the 80's, Vol 24, no 5, pp 77-80 6- «Tous DRH »Ouvrage Collectif sous la direction de J.M Peretti. Editions d'Organisation, 2^{ème} édition, 2001. 7- C,H.B dès lors, vers une gestion stratégique des Ressources Humaines .Mise en place d'outils adéquats pour l'amélioration de la gestion des ressources humaines A - Définition de la place du responsable des ressources humaines Le gestionnaire en ressources humaines doit avoir des qualités précises qui lui permettent d'aider l'ensemble des employés. Il doit posséder une bonne formation théorique et pratique sur la législation du travail du pays dans lequel l'organisation déploie ses activités. Pour ne pas être limité dans ses tâches, le gestionnaire en ressources humaines doit acquérir des connaissances diverses.

La fonction est transversale et se trouve en relation étroite avec tous les départements de l'entreprise. Le gestionnaire RH devient de plus en plus responsable du développement, de l'exécution et de l'évolution des programmes, en accord avec la hiérarchie, dans les domaines aussi variés que l'humanisation du travail, les horaires de travail flexibles, les plans de carrière etc. Il cherche à obtenir plus de rendement de la part des employés en offrant plus de motivation qu'auparavant. Les tâches seront rendues plus motivantes et mettront au point des politiques de ressources humaines plus intégrées. Les responsables RH ont la vision la plus humaniste possible pour déterminer ce qui doit être fait à court, moyen ou long terme pour conserver et améliorer la qualité des salariés, solutionner leurs problèmes et développer leurs compétences.

B - Définition de leur fonction

Concernant leur fonction, les directeurs des ressources humaines font ressortir trois (3) objectifs: - adéquation qualitative et quantitative des ressources humaines aux besoins futurs et actuels de l'entreprise; - intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement des ressources humaines; - optimisation des performances de RH afin de participer aux objectifs globaux. Dans les années 1990, les DRH prennent le parti de la décentralisation des missions opérationnelles de la fonction dans le cadre d'un partage où les responsables opérationnels deviennent

{(Tous DRH8 » Un partage équilibré de la fonction personnelle entre opérationnels et fonctionnels s'accompagne d'un rôle stratégique pour les DRH. Cette évolution s'inscrit dans le cadre d'une approche clients-fournisseurs où la fonction RH est confrontée aux attentes de divers clients internes. Pour reconnaître sa performance, la fonction RH doit contribuer à la création de valeur et à la satisfaction de ses clients internes.

8- «Tous DRH» Ouvrage Collectif sous la direction de J.M Peretti. Editions d'Organisation, 2ème édition, 2001. Mise en place d'outils adéquats pour l'amélioration de la gestion des ressources humaines .De l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines L'administration du personnel est l'image la plus classique

de la fonction ressources humaines. Elle collecte et organise l'information pour que les décisions prises dans l'organisation soient meilleures. Elle fournit les données de base pour la gestion et régie les problèmes liés à la vie quotidienne des employés: paie, embauche, relations avec les employés et leurs représentants syndicaux. Elle agit sur le court terme. Cet aspect recouvre: - l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise: tenue des dossiers, fichiers de base, mise à jour des mouvements, statistiques d'effectifs etc.; - la tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur; - l'administration des rémunérations: fixation, harmonisation, suivi des salaires individuels, primes diverses, statistiques de salaires, paie. Le calcul des charges sociales etc. L'administration du personnel recouvre à la fois l'application des dispositions légales, réglementaires, conventionnelles et les mesures accompagnant la mise en œuvre des décisions de gestion des ressources humaines. La gestion des ressources humaines va plus loin en jouant sur le moyen et le long terme à travers des politiques qui concernent l'humain et le social, l'obligeant ainsi à faire des choix stratégiques (exemple: les politiques d'avantages sociaux) et des choix tactiques (exemple: mettre sur pied un programme de formation pour les employés). Elle est liée à la fonction ressources humaines dans son rôle décisionnel. Elle veille à ce que les décisions soient appliquées, évaluées et changées au besoin. Elle participe à l'élaboration d'un système de communication et à l'effort de cohérence et d'efficacité de l'ensemble des fonctions de l'organisation. Elle recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. Les composantes sont en particulier: - la gestion de l'emploi, la gestion prévisionnelle de l'emploi, le programme de recrutement, les embauches, la gestion des carrières et des promotions, l'analyse des postes, évaluation des employés; - la gestion des rémunérations qui doit partir de l'analyse et de l'évaluation des postes, grilles de salaires, politique de rémunération, intéressement et participation. 9- J.M Peretti,

Gestion des Ressources Humaines, Vuibert Entreprise, coll. Dirigée par J.P Helfer et J. Orsoni, 1987.

3-4 Point des auteurs sur l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines

Ce nouveau millénaire réserve beaucoup d'évolutions à la fonction RH. Quelles vont être les grandes modifications de la fonction dans les années à venir? Les facteurs qui ont influencé la fonction au cours du dernier siècle sont les facteurs économiques, culturels, démographiques et autres. A l'avenir, les deux (2) facteurs qui peuvent réellement influencer la fonction RH sont les variantes économiques et les évolutions socio - culturelles. Elle est influencée par les mutations technologiques qui entraînent une évolution plus rapide des qualifications. Les entreprises connaissent des mutations rapides affectant le contenu du travail et les compétences que doivent posséder les travailleurs. Pour maîtriser les conséquences des mutations technologiques, l'acquisition et le développement des compétences nécessaires pour bénéficier pleinement des innovations technologiques deviennent la préoccupation centrale des DRH. L'accélération de l'internationalisation et de la concurrence est aussi devenue une réalité. Ce phénomène engendre une flexibilité du personnel. L'accroissement du pouvoir des actionnaires limite les marges de manœuvres dont disposaient les DRH. Face à ces différentes évolutions, la fonction devient de plus en plus stratégique, en participant aux grandes orientations de l'entreprise. La dimension RH est insérée à la politique globale de l'organisation. Désormais, il s'agit d'adapter la machine aux compétences des hommes et de passer d'une logique de poste à une logique de compétence. Les logiques du management des ressources humaines Face à ces défis, les DRH explorent de nouvelles logiques qui irriguent les politiques et pratiques: personnalisation, adaptation, mobilisation, partage et anticipation. A- La Personnalisation Cette personnalisation concerne tous les domaines de la GRH. Il s'agit des domaines

suivants: rémunération globale, gestion des carrières et des compétences, le recrutement, la formation et la maîtrise du temps. Progressivement, nous assistons à l'entreprise à la carte, offrant des choix nombreux aux salariés qui se met en place.

B - L'Adaptation Cette adaptation signifie que l'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externes. Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq (5) directions: flexibilité quantitative externe (contrat à durée déterminée, intérim ...), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, Mise en place d'outils adéquats pour l'amélioration de la gestion des ressources humaines aménagement des temps ...), flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence ...), externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage ...), et la flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle ...) La flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions.

C - La Mobilisation La productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences dans l'organisation de la production pour une même technologie mise en œuvre. La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs 13. Elle nécessite la reconnaissance du contenu émotionnel et de la dimension affective au travail¹⁴.

D - Le partage de la fonction La réussite de la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation implique une nouvelle répartition des tâches. Tous les cadres de l'entreprise qui exercent une fonction de commandement doivent participer à la GRH dans le cadre du partage de la fonction. La Direction des Ressources humaines devient le promoteur d'un nouveau concept: celui de la fonction partagée. « Tout DRH » devient une idée forte dans les entreprises soucieuses de réussir grâce à un management des ressources humaines décentralisées. Le couple « DRH responsable hiérarchique » devient responsable de la qualité des décisions en matière de RH¹⁵.

E - L'Anticipation La croissance des Trente Glorieuses a permis de

concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice favorisant les adaptations aux évènements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion à moyen et long terme. Il faut avoir une vision de la place des ressources humaines dans l'entreprise de demain. La réflexion stratégique doit intégrer la dimension ressources humaines en amont.

4-FORMULATION DES HYPOTHESES

Pendant longtemps, la gestion des ressources humaines a été confiée à des personnes qui ne sont toujours formées et de ce fait ne maîtrisent pas forcément les outils de la GRH. Il s'en suit que cette gestion reste tributaire d'une approche plutôt Gestion Administrative du Personnel qu'une gestion réelle du ressources humaines. Dès lors, elle occulte ou, dans le meilleur des cas, intègre mal certains domaines de la fonction ressource humaine telle que la gestion des carrières. Ceci est à la base de la mauvaise gestion des carrières des agents .Ainsi nous formulons l'hypothèse suivant :

HYPOTHESE 1 : La mauvaise gestion des carrières des agents du MDGL est due au non prise à temps des actes administratifs.

La culture administrative qui se trouve être de la plus part de nos administrations publiques et entreprises d'Etat ne répond, malheureusement ou du moins pas toujours aux exigences liées à la recherche de performance de ces dernières. Cela du fait que dans le conteste qui est sienne, elle rime beaucoup plus avec clientélisme et parrainage, battant du coup en brèche toute objectivité en thème de gestion des hommes. Notons aussi que l'insuffisance d'information à l'égard des agents en ce qui concerne la reconstitution des dossiers relatifs aux traitements des dossiers de reclassement, d'avancement d'échelon et de grades

ou d'avenant de ces agents ralentissent de même le bon suivi des carrières de ces derniers, ce qui relèverait du domaine de la communication .Ainsi nous formulons l'hypothèse suivante :

HYPOTHESE 2 : Le non suivi régulier des carrières du personnel du MDGL s'explique par la mauvaise constitution des dossiers par les agents.

SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET CRITERES DE VERIFICATION DES HPOTHESES

Paragraphe1 : Cadre méthodologique

Ce paragraphe présente respectivement la population cible et l'échantillon, les techniques de collectes des données et d'analyse des données.

1- Méthodologie de collecte des données

La collecte des données se fait sur une population bien définie .Compte tenu des difficultés que l'on peut rencontrer dans l'étude des populations exhaustive, nous nous limiterons à un échantillon représentatif de la population d'étude .Dans cette perceptives, nous avons effectué une sélection de l'échantillon du choix raisonné pour des outils de collecte des données.

1-1 Sélection de l'échantillon

Le choix de notre échantillon suit un processus séquentiel en deux phases :

- La définition et la détermination de l'échantillon.

La population d'une étude est l'ensemble des éléments concernés par l'objet de cette étude dans le cas de notre recherche .La population mère est composée de l'ensemble du personnel du MDGL.

- Détermination de la taille de l'échantillon :

Nous avons choisi au total 200 mais seulement 112 ont répondu .Nous avons utilisé la technique de dépouillement manuel et la méthode de tri-à-plat pour l'obtention de cette échantillon .La méthode probabiliste (tirage aléatoire simple et le tirage systématique) et la méthode non probabiliste (échantillon sur place et la méthode des quotes) sont les méthodes d'échantillonnages utilisé dans le cadre de cette recherche.

Tableau2 : Catégorie socio professionnel des enquêtés.

CATEGORIES	EFFECTIFS	PORCENTAGES(%)
Chefs services	10	9
APE	30	27
ACE	72	64
TOTAL	112	100

Source : Réalisé par nous même à partir des questionnaires d'enquête

De l'analyse de ce tableau il ressort que 10 chefs services, 30 agents permanents de l'état et 72 agents contractuels de l'état soit un total 112 été enquêté.

1-2 L'Entretien directe

L'entretien fait office de l'interview ou dialogue que sollicite le chercheur auprès d'un individu et portant sur un sujet de recherche. C'est aussi, une forme d'échange, de conversation, d'audience basée sur des questions, que le chercheur pose à son locuteur dans le but d'avoir une réponse à ses préoccupations. Il s'agit ici de recueillir des informations auprès des personnes ressources, bien informées par rapport à la problématique de notre étude. Cette technique nous a permis de collecter de nombreuses informations sur la gestion

de la carrière du personnel du ministère. Ses différents entretiens ont été effectués sur la base des difficultés rencontrées au fur et à mesure que nous évoluons dans la rédaction de notre rapport.

1-3 Enquête par questionnaire

C'est une série de questions sous-couvert que le chercheur adresse à un certain nombre de personnes afin d'avoir leur opinion pour en faire un sondage. Il nous a permis de recueillir des informations sur notre sujet d'étude, d'appréhender l'avis ou l'opinion des agents choisis et de compléter les informations préalablement acquises par l'entretien. Cette technique a permis d'avoir à la fois, des appréciations diverses par rapport à nos attentes. Elle a été utilisée aussi bien au niveau des agents que des chefs services. Les questionnaires administrés figurent à l'annexe du présent document.

1-4 La revue documentaire

La revue documentaire est une technique de collecte d'informations qui consiste à rechercher et étudier plusieurs œuvres ou ouvrages ayant abordé différents aspects d'un sujet de recherche en vue d'y extraire des informations pertinentes et diversifiées.

Dans le cadre du présent rapport, les informations ont été collectées dans les textes et statuts qui régissent l'organisation et le fonctionnement du ministère, les archives du ministère et à travers quelques documents personnels. Nous avons également eu à exploiter quelques anciens rapports de stage et surtout l'internet qui nous a permis de recueillir plusieurs informations étant donné qu'il constitue aujourd'hui un instrument incontournable et un moyen efficace de collecte et d'échanges d'informations.

1-5 L'observation directe

Cette méthode nous a permis de toucher du doigt les réalités du ministère. Nous avons observé les comportements et écouté des propos en ce qui concerne les insuffisances liées à la gestion des carrières du personnel du ministère. Cette technique nous a permis d'identifier les difficultés liées à la gestion des carrières des agents.

3-OBSTACLE ET LIMITES DE L'ETUDE

Cette étude a abordé spécifiquement les problèmes auxquels sont confrontés la gestion et suivi des carrières des agents de l'Etat, particulièrement ceux du Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale. Elle ne saurait être appliquée à d'autres cas mais peut être complétée par des études complémentaires allant dans le même sens.

Paragraphe2 : Critère de vérification des hypothèses

1-Critère de vérification de l'hypothèse 1 : L'hypothèse n°1 est relative à la mauvaise gestion des carrières au MDGL .Quant au seuil de décision nous allons faire recours à notre question n°1. Cette question est composée de six items qui expliquent mieux la mauvaise gestion des carrières .Il faut noter que chaque item a une pondération de 16,67 %.L'hypothèse n°1 sera confirmée si l'item n°4 obtient une pondération supérieure à 16,67% et infirmé dans le cas contraire.

2-Critère de vérification de l'hypothèse 2 :L'hypothèse n°2 est relative au suivi régulier des carrières des agents du MDGL. Quant au seuil de décision nous allons faire recours à notre question n°2.Cette question est composée de quatre items qui expliquent mieux le non suivi régulier des carrières .Il faut noter

que chaque items à une pondération de 25 %.L'hypothèse n°2 sera confirmé si l'item n°1 obtient une pondération supérieure à 25% et infirmé dans le cas contraire.

3-Outils de décision des hypothèses

Ici il s'agit de présenter les variables dépendantes, indépendantes et les indicateurs.

Tableau 3: Outils de décision des hypothèses

Hypothèses	Variables dépendantes ou à expliquer	Variables indépendantes ou explicatives	Indicateurs	Normes
Hypothèse N°1	La mauvaise gestion des carrières	La non prise à temps des actes administratifs.	Q1	Item obtenant une pondération supérieure à 16,67
Hypothèse N°2	Le non suivi régulier des carrières du personnel	La mauvaise constitution des dossiers par les agents.	Q2	Item obtenant une pondération supérieure à 25%

Source : Réalisé par nous même à partir des hypothèses

CHAPITRE III :

**PRESENTATION, ANALYSE
DES RESULTATS, ET
IMPLICATIONS
MANAGERIALE**

Ce chapitre de l'étude permet entre autres de présenter, d'analyser les données issues de l'enquête puis de faire des recommandations au vu des résultats obtenus.

SECTION 1 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

Cette section est consacrée à la présentation des résultats obtenus après le sondage réalisé auprès du personnel et des chefs services du MDGL.

Paragraphe 1 : Présentation et analyses des résultats.

Ici, nous avons fait le point des données recueillies auprès de 112 agents. Les résultats de l'enquête sont présentés sous forme de tableau suivi de commentaire. Notons que, sur 200 questionnaires distribués, nous n'avons récupéré que 112 soit un pourcentage de 56%.

1-Appréciation du point de vue des Agents par rapport à la gestion de leur carrière

Il s'agit ici de présenter les résultats de notre enquête concernant le point de vue des Agents du MDGL par rapport à la gestion de leur carrière .Les résultats sont résumés dans le tableau suivant :

✓ **Présentation des points de vue des agents (valeur absolue)**

Tableau4 : Point de vue des agents sur la gestion de leur carrière (valeur absolue)

Q1 : Qu'est-ce qui explique la mauvaise gestion des carrières des agents au MDGL	Avis favorable	Avis défavorable	Total
Manque de formation	79	33	112
Manque de moyens financiers	68	44	112
Mauvaise identification des besoins	63	49	112
La non prise à temps des actes	93	19	112
Changement de poste	49	63	112
Autres	70	42	112

Source : Réalisé par nous même à partir des questionnaires d'enquête

Après analyse de ce tableau on constate que la gestion des carrières au MDGL est confronté à des problèmes .Les agents reconnaissent qu'il y a un manque de formation ,un manque de moyens financiers pour l'exécution des activités, une mauvaise identifications des besoins au sein de la hiérarchie, qu'il n'y a pas de changement de position donc une

position de sédentarisation des agents, ils se plaignent surtout sur la non prise à temps des actes administratifs ce qui expliquerait la mauvaise gestion auquel est confrontée la carrière des agents du MDGL .Vu ses différents problèmes énumérés et auquel les agents sont d'avis on pourrait donc dire qu'il y a des insuffisances a corrigés au service de gestion et de suivi des carrières.

✓ **Présentation du point de vu des agents (valeur relative)**

Tableau5 : Point de vue des agents sur la gestion de leur carrières (valeur relative)

Q1 :Qu'est-ce-qui explique la mauvaise gestion des carrières des agents au MDGL	Avis favorable	Avis défavorable	Pourcentage des avis
Manque de formation	70,54%	29,46%	100%
Manque de moyens financiers	60,71%	39,29%	100%
Mauvaise identification des besoins	56,25%	43,75%	100%
La non prise à temps des actes	83,04	16,96%	100%
Changement de poste	43,75	56,25%	100%
Autres	62,5	37,5	100%

Source : Réalisé par nous même à partir des questionnaires d'enquête

Après la lecture de ce tableau on constate qu'avec les pourcentages des avis favorables émis par les agents du MDGL, tous les problèmes constituent un frein pour la gestion des carrières .Mais le point le plus important est la non prise à bonne date des actes administratifs qui fait bénéficier les agents des reclassements, des avancements simple, de garde ou d'échelon .Avec ses 63,% d'avis favorable par les agents du MDGL on peut conclure que la mauvaise gestion des carrières est dû à la non prise à bonne date des actes administratifs .Les responsable en charge de la gestion des carrières doit trouver des moyens nécessaires pour corriger ses irrégularités.

2- Appréciation du point de vue du suivi de leur carrière

Il s'agit ici de présenter les résultats de notre enquête concernant le point de vue des Agents du MDGL par rapport au suivi de leur carrière .Les résultats sont résumés dans le tableau suivant :

✓ **Présentation du point de vue des agents sur le suivi de leur carrière**

Tableau6 : Point de vue des agents sur le suivi de leur carrière (valeur absolue)

Q2 :Qu'est-ce-qui explique le non suivi des carrières des agents du MDGL	Avis favorables	Avis défavorable	Total
Mauvaise constitution des dossiers	75	37	112
Manque de personnel au SGSC	63	49	112
La non informatisation des dossiers du personnel	73	39	112
Autres	60	52	112

Source : Réalisé par nous même à partir des questionnaires d'enquête

A la lecture de ce tableau on note que les éléments entrant dans l'absence de suivi des carrières sont notamment la non informatisation des dossiers du personnel, le manque de personnel au SGSC, et surtout la mauvaise constitution des dossiers par le personnel .Vu que ce dernier point réuni le plus grand nombre des avis favorable par les agents du MDGL

supposerait que c'est ce qui est à la base du non suivi des carrières des agents du MDGL.

Tableau7 : Point de vue du suivi de leur carrière (valeur relative)

Q2 : Qu'est-ce-qui explique le non suivi des carrières des agents du MDGL	Avis favorables	Avis défavorable	Pourcentage des avis
Mauvaise constitution des dossiers	66,96%	33,04%	100%
Manque de personnel au SGSC	56,25	43,75%	100%
La non informatisation des dossiers du personnel	65,18%	34,82%	100%
Autres	53,57%	46,43%	100%

Source : Réalisé par nous même à partir des questionnaires d'enquête

D'après les résultats de ce tableau on peut dire que le suivi des carrières est un point important sur lequel les agents du MDGL aimerait voir une amélioration .Les pourcentages réuni par le point n°1 montre que le suivi des carrières des agents qui n'est pas fait à temps est un problème à la fois au niveau des agents et aussi au niveau des responsable en charge de la

gestion des ressources humaines .Ces 67% que ce point totalise confirme que le suivi des carrières est un problème majeur auquel on doit trouver des solutions car sa peut causer d'autres problèmes au niveau des agents .On peut citer la démotivation de l'agent et une mauvaise rentabilité.

Paragraphe2 : Validation des hypothèses

Dans ce paragraphe, il s'agit de faire la vérification des hypothèses

1- Validation de l'hypothèse 1

De l'analyse des tableaux (voir tableau 4 et 5) effectué auprès des agents, il ressort que la gestion faite des carrières des agents du MDGL souffre d'insuffisance .L'hypothèse n°1 qui stipule qu'il y a une mauvaise gestion des carrières du MDGL se vérifie par les avis recueilli au niveau des agents .Au nombre des problèmes confrontés en matière de gestion des ressources humaines on peut citer :manque de formation, le manque de moyens financiers, la mauvaise identification des besoins, le changement de poste, et la non prise à temps des actes administratifs .En référence à notre seuil de décision cette hypothèse est confirmée car les agents donne 63,96% d'avis favorable à la non prise à temps des actes administratifs .Ce qui suppose que la prise des avenants n'est pas automatique

2- Validation de l'hypothèse 2

De ce qui ressort de l'analyse des tableaux (tableau 6 et 7) effectué auprès des agents concernant le suivi de leur carrière c'est-à-dire la question n°2, mise à part les autres problèmes c'est celui du suivi des carrières qui les préoccupe .L'hypothèse n°2 qui parle de la non suivi des carrières est un problèmes à deux volets, liés au responsable en charge des ressources humaines et aussi liés aux agents .En fait la mauvaise constitution des dossiers par les agents rend

compliquer la prise des actes car on assiste à un rejet permanent des dossiers .En référence à notre seuil de décision cette hypothèse est donc confirmée car les agents ont répondu à 67% à l'avis favorable concernant le suivi des carrières .Ils reconnaissent tout de même l'existence d'un système de gestion de carrière même s'il ne satisfait pas totalement l'attente des agents .

Section 2 : Implication managériale

Il s'agit dans cette section de proposer des solutions aux problèmes relevés pour un meilleur suivi des carrières au MDGL et des conditions de mise en œuvre.

Paragraphe1 : Suggestions

1-Suggestions générales

Compte tenu des difficultés relevées, il s'avère indispensable de mener les actions suivantes :

- rendre fonctionnel les divisions encore inactives des différents services ;
- mener des actions pour encourager la promotion des femmes au poste de responsabilité ;
- initier des rencontres périodiques d'échanges et de partage avec le personnel ;
- redynamiser le système ;
- mettre en place un bon réseau informatique pour permettre la mise à jour régulière du système de gestion des carrières ;
- mettre en place un système de gestion participative impliquant tous les acteurs de ressources humaines y compris les agents eux-mêmes;

- instaurer au sein de la direction le système des boîtes à suggestion pour s'informer et s'enquérir des plaintes et suggestions du personnel ;
- rendre automatique la prise des avenants ;
- mettre en place un système permettant de suivre l'évolution de la carrière des agents en fonction de leur ancienneté.

2-Suggestions Spécifiques

Pour une bonne gestion et un meilleur suivi de la carrière des Agents du MDGL, nous nous sommes inspirés des différentes suggestions des agents pour émettre les recommandations spécifiques suivantes :

-mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut c'est-à-dire assurer l'adéquation profil-post

- mettre en place une politique de restitution, des formations suivi par les agents chaque année ;
- faire suivre beaucoup de formation aux agents;
- suivre régulièrement et efficacement la carrière des agents ;
- redéployer le personnel au besoin et selon le profil ;
- faire en sorte que tous les agents puissent bénéficier d'une formation qualifiante et pourquoi pas diplomate avec le temps ;
- doter le service de gestion et de suivi de carrière de plus de personnel ;
- créer un comité permanent de suivi et de gestion de la carrière des agents.

Paragraphe2 : Conditions de mise en œuvre

- veiller au respect des textes en vigueur ;
- veiller à la satisfaction des besoins du personnel ;
- disposer de moyens matériel et financier ;
- disposer d'un bon système informatique ;
- disposer de l'appui des partenaires sociaux ;
- agrandir les locaux ;
- disposer d'une base de données spécifiques à la gestion de carrière ;
- disposer d'outils de communication fiable ;
- faire preuve de leadership.



CONCLUSION

Incontournable dans le développement de toute organisation, les ressources humaines constituent aujourd'hui dans les entreprises une pièce maîtresse dont la performance dépend de l'efficacité des systèmes mise en place pour sa gestion. Les responsables à divers niveaux en sont conscients et mettent tout en œuvre pour atteindre cet objectif. Mais malgré les efforts fournis et leur détermination des difficultés perdurent.

Ainsi, nous avons dans le cadre de cette étude, choisi comme objectif global d'examiner la gestion de la carrière des agents du Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale. Pour ce fait, nous avons fait recours à la documentation relative à la gestion des ressources humaines de même que les résultats issus de l'enquête que nous avons effectuées auprès d'un échantillon du personnel. Des résultats de ces recherches et enquêtes, il ressort que la SRH dispose d'un système de gestion de la carrière de son personnel. Cet outil moderne de gestion devrait lui permettre de suivre efficacement la carrière de ses agents mais malheureusement, l'inexistence du réseau informatique rend cet outil inefficace car n'étant pas régulièrement mis à jours. A cela s'ajoute la faible implication des agents dans la gestion de leur carrière et surtout, le fait que la majorité d'entre eux soit sous informée et ne maîtrise pas les processus en matière de gestion de carrière. De même la prise des avenants n'est pas automatique. Toutefois, la majorité des agents semble être satisfait de la gestion de la leur carrière.

De tout ce qui précède, nous invitons les autorités à tenir compte des suggestions émises. Il s'agit de la responsabilisation du personnel, leur implication effective dans la gestion et le suivi de leur carrière, permettre au ministère surtout à la SRH d'avoir accès à l'internet et développer un bon système de communication et d'information en vue d'une meilleure gestion de la carrière du personnel.

Références bibliographique

- * ADJANOHOOUN Ruth et KOSSOUOH Caius, La gestion de la carrière du personnel du MDGLAAT : cas des ACE ;
- * CADIN (L) & GUERIN (F) : Gestion des Ressources Humaines, Dunod, paris, 1999, 125p ;
- * CHARPENTIER P. (2007), MANAGEMENT ET GESTION DES ORGANISATIONS, 1^{ère} Edition, ARMAND COLLIN, France ;
- * Décision-Loi N°89-006 du 12 Avril 1989 Modifiant et Complétant la loi N°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat ;
- * Décret n° 417- du 20 juillet 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale ;
- * Décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat;
- * Décret n° 2015-375 du 24 Juin 2015 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat (ACE)
- * Dictionnaire HACHETTE, 1^{ère} Edition.
- * Document-cadre la Réforme Administrative au Bénin, Juin 2000 du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative ;
- * Document Stratégie Globale de Réformes de la Fonction Publique Version finale, Adoptée par le Conseil des Ministres en sa session du mercredi 10 avril 2013 ;
- * GOOGLE.FR
- * Guide juridique de la Réforme de l'Administration Territoriale TOME II ; Lois n° 97-029 et 98-05 du 15 janvier 1999 portant respectivement,

organisation des communes et organisation des communes à statut particulier en République du Bénin; Cotonou, Février 2013 ;

* GUILLOT-SOULEZ C. (2008), LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, 1^{ère} Edition, GUILIANO, France ;

* L. Sékiou, L. Blondin, Supervision et Gestion des Ressources Humaines. Editions 4L inc, 1992 5- G.S Odiorne ;

* Léandre S. LOKO ; Systeme de mérite dans le recrutement, la nomination, la promotion et le développement des carrières ;

* Loi N°86-013 du 26 février 1986 Portant statut général des agents permanents de l'Etat ;

* Loi N°2004-27 du 31 janvier 2005 Modifiant et complétant l'article 2 de la loi N°86-013 du 26 février 1986 Portant statut général des agents permanents de l'Etat ;

* PERTTI (J-M) : la gestion des Ressources Humaines, 2008, 15^{ème} Edition, VUIBERT ;

* Rapport cadre organique 2015-2017 du MDGLAAT et des préfectures (Cotonou, Novembre 2014)



ANNEXES

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE

Bonjour M. /Mme

Dans le cadre de la rédaction de notre **mémoire** de licence professionnelle en Gestion des Ressources Humaines (**GRH**) ayant pour thème : « **Analyse de la gestion et du suivi des carrières des agents de l'Etat : cas du MDGL** », nous vous prions de bien vouloir répondre en toute liberté et dans l'anonymat aux questions ci-après :

Q1 : Qu'est-ce qui explique la mauvaise gestion des carrières au MDGL.

-Manque de formation dans le rang des agents ?

Avis favorable Avis défavorable

-Manque de moyens financiers ?

Avis favorable Avis défavorable

-Mauvaise identification des besoins ?

Avis favorable Avis défavorable

- La non prise à temps des actes ?

Avis favorable Avis défavorable

-Changement de poste ?

Avis favorable Avis défavorable

-Autres.....

Q2-Qu'est-ce-qui explique le non suivi régulier des carrières des agents du MDGL ?

-Mauvaise constitution des dossiers ?

Avis favorable Avis défavorable

-Manque de personnel au SGSC ?

Avis favorable Avis défavorable

-La non informatisation des dossiers du personnel du MDGL ?

Avis favorable Avis défavorable

-Autres.....

Suggestions

.....

.....

.....

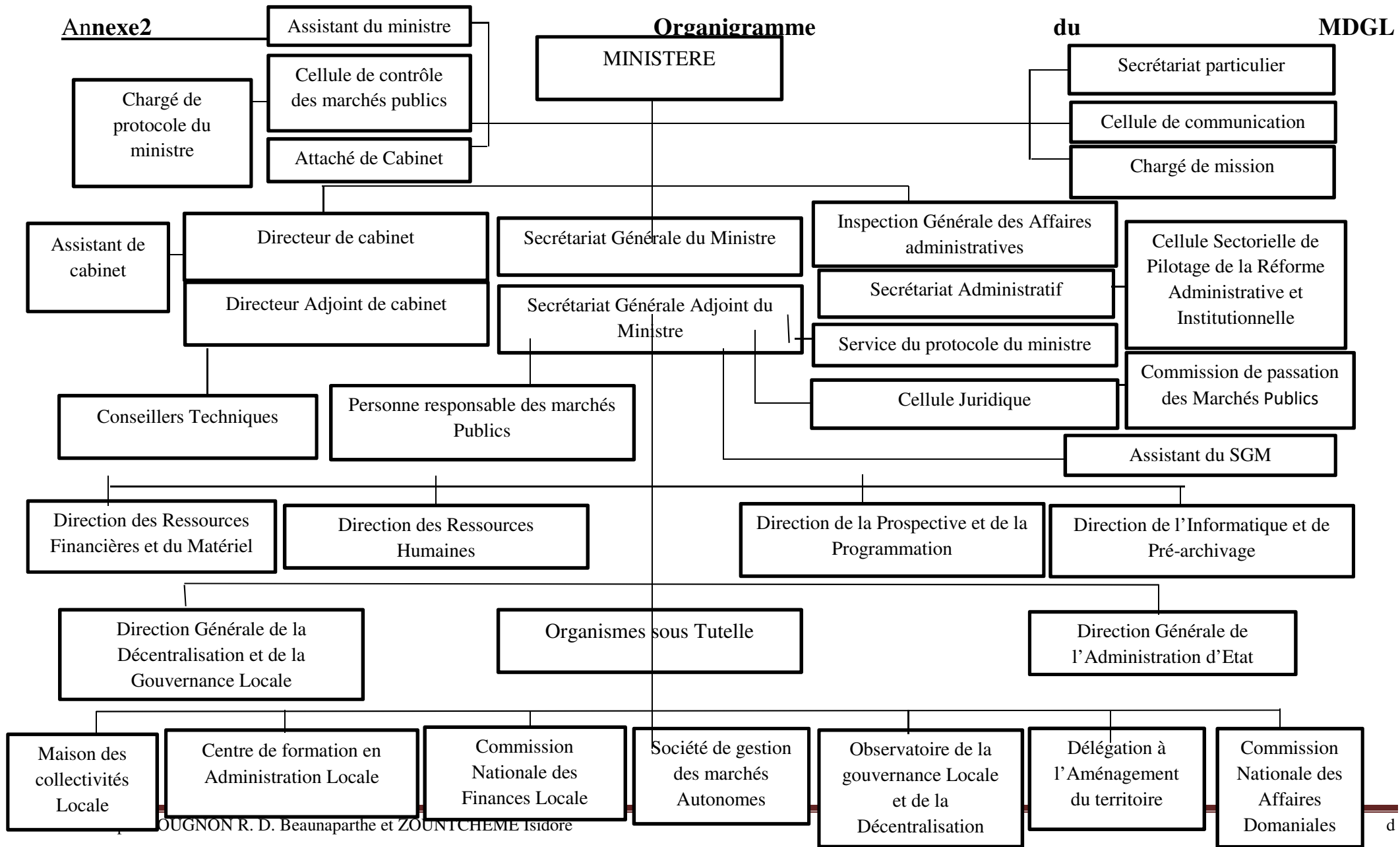
.....

.....

.....

.....

.....



TABLES DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE 1.....	i
DEDICACE 2.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
SOMMAIRE.....	ix
RESUME.....	X
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : PRESENTATION DU MDGL.....	4
SECTION 1: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	5
Paragraphe 1: Historique, mission, attributions du MDGL.....	5
1-1 Historique.....	5
1-2 Missions et attributions du MDGL.....	6
1-3 Localisation.....	7
2- Les ressources du MDGL.....	7
2-1 Les ressources humaines.....	7
2-2 Les ressources financières et matérielles.....	8
Paragraphe 2: Déroulement du stage et analyse swot.....	9
1- Déroulement du stage.....	9
1-1 Difficultés rencontrées.....	11
2-Analyse swot.....	12

2-1 Forces.....	12
2-2 Faiblesses.....	13
2-3 Opportunités.....	14
2-4 Menaces.....	14
Section 2: Cadre théorique de l'étude.....	14
Paragraphe: Problématique et intérêt de l'étude.....	14
1- Problématique.....	14
2-Intérêt de l'étude.....	16
Paragraphe 2: objectifs de l'étude.....	17
1- Objectif général.....	17
2- Objectifs spécifiques.....	17
CHAPITRE II : REVUE DE LA LITERATURE, FORMULATION DES HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE.....	18
Section 1: Revue de la littérature et formulation des hypothèses.....	19
Paragraphe1:Revue de la littérature.....	19
I-Clarification des concepts.....	19
1-1 La gestion des ressources humaines.....	19
1-2 La carrière.....	20
1-3 La gestion de la carrière.....	21
1-4 Carrière professionnelle.....	21
1-5 La carrière statutaire.....	21
1-6 Le corps des fonctionnaires.....	22
1-7 Les catégories.....	22
1-8 Le grade	23

1-9 Le suivi.....	23
2- Revue théorique.....	23
2-1 Théorie de Taylor.....	23
2-2 Théorie de E. Mayo.....	24
3- Revue empirique.....	25
3-1 Point des auteurs à la GRH.....	25
3-2 Point des auteurs à la gestion des carrières.....	26
3-3 Point des auteurs de la fonction des ressources humaines à la fonction du personnel.....	27
3-4 Point des auteurs de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines.....	30
4- Formulation des hypothèses.....	32
Section2:CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET CRITERE DE VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	33
Paragraphe 1: Cadre méthodologie de collecte des données.....	33
1-1 Sélection de l'échantillon.....	33
1-2-L'entretien direct.....	34
1-3 Enquête par questionnaires.....	35
1-4 Revue documentaire.....	35
1-5 Observation direct.....	35
2-Méthodologie d'analyse des données.....	36
3-Obstacles et limites de l'étude.....	36
Paragraphe2:Critères de vérification des hypothèses.....	36
1-Critère de vérification de l'hypothèse 1.....	36
2-Critère de vérification de l'hypothèse 2.....	36

3-Outils de décision des hypothèses.....	37
CHAPITRE3:PRESENTATION ANALYSE DES RESULTATS, ET IMPLICATION MANAGERIALE.....	38
Section 1:Presentation analyse des résultats et vérification des hypothèses.....	38
Paragraphe1:Présentation et analyse des résultats.....	39
1- Appréciation du point de vue des agents par rapport à la gestion de leur carrière.....	39
2- Appréciation du point de vue de suivi de leurs carrières	42
Paragraphe2:Verification des hypothèses.....	45
1- Validation de l'hypothèse 1.....	45
2- Validation de l'hypothèse 2.....	45
Section2:Implicaton managériale.....	46
Paragraphe 1:Suggestion.....	46
1-Suggestions générales.....	46
2-Suggestions spécifiques.....	46
Paragraphe2:Condition de mise en œuvre.....	47
CONCLUSION.....	49
BIBLIOGRAPHIE.....	51
ANNEXE.....	a
Annexe1	b
Annexe2	c