



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



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)



OPTION : GESTION

**SPECIALITE : Théorie des Organisations et Gestion des Ressources Humaines
(TOGRH)**

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES DE GESTIONS

ANNEE ACADEMIQUE: 2015-2016

THEME

**LA GESTION DES ACTES ADMINISTRATIFS DU PERSONNEL
DE LA FONCTION PUBLIQUE BENINOISE: Cas des agents
administratifs du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique (MESRS)**

Réalisé par :

Ulriche Ruth B. K. ADJANOHOUN

&

Elisabeth Sèna AÏZAN

Sous la direction de :

Maître de stage

&

Directeur de Mémoire

Ange François d'Assise JOSSE
Chef Division de la Gestion des
Carrières du personnel Administratif,
Technique et de Service (C/DGCPATS)

GODONOU K. Célestin, Ph. D
Enseignant Chercheur à la
FASEG/UAC

Novembre 2016

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE

A:

- mes parents, monsieur Symphorien ADJANOHOON et madame Célestine TCHRIBO ADJANOHOON ;
- mes frères et sœurs ;
- monsieur Daignon Max N. ATINDOKPO ;
- monsieur et madame KPEDOTOSSI.

Ulriche Ruth B.K. ADJANOHOON

DEDICACE

A :

- mes parents monsieur Raymond AIZAN et madame Eugénie HOUNGUIA
- mes frères et sœurs
- monsieur Sègbégnon B. Jean DJISSOUCLOUNON

Elisabeth Sèna AIZAN

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements à :

- Monsieur Célestin K. GODONOU Ph.D, Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi (FASEG/UAC), Directeur de mémoire ;
- Monsieur Ange François d'Assise JOSSE : Chef Division de la Gestion des Carrières du personnel Administratif, Technique et de Service (C/DGCPATS) ;
- Monsieur Rodrigue Noutai HONKPEHEDJI Directeur de l'Administration et des Finances (DAF) du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) ;
- Monsieur HESSOU D. Hyacinthe : Directeur Adjoint de la programmation et de la prospective du MESRS ;
- Tout le corps professoral de la FASEG ;
- Tout le personnel (Enseignants, Administratifs, de Recherche) du MESRS.

Ulriche Ruth B.K. ADJANOHOUN & Elisabeth Sèna AIZAN

LISTE DES SIGLES

ABeVRRIT : l'Agence Béninoise de Valorisation des Résultats de la Recherche et de l'Innovation Technologique ;

AC: Attaché de Cabinet ;

ACE : Agent Contractuel de l'Etat ;

ADC : Adjoint du directeur de Cabinet ;

ALMAR-RH : Logiciel de gestion ;

AM : Assistant du Ministre ;

AOF : Attribution, Organisation et Fonctionnement ;

APE : Agent Permanent de l'Etat ;

CBRSI : Centre Béninois de la Recherche Scientifique et de l'Innovation ;

CCMP : Cellule de Contrôle des Marchés Publiques ;

CCNESRSI : Conseil consultatif national de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation;

CJ: Cellule Juridique;

CM : Chargé de Mission ;

CNBAU : Commission Nationale des Bourses et Aides Universitaires;

CNVEED : Commission Nationale de Validation et d'Etude des Equivalences de Diplômes;

CNDS : Conseils National de Dialogue Social ;

CPM: Chargé du Protocole du Ministre ;

CPMP: Commission de Passation des Marchés Publics;

CSPRAI: Cellule Sectorielle de pilotage de la réforme Administrative et Institutionnelle ;

CT: Conseillers Techniques;

DAC: Directeur Adjoint de Cabinet;

DAF : Direction de l'Administration et des Finances ;

DAPP : Directeur Adjoint de la Programmation et de la Prospective ;

DBSU : Direction des Bourses et Secours Universitaires ;

DC: Directeur de Cabinet;

DECES : Direction des Examens et concours de l'Enseignement Supérieur ;

DGES : Direction Générale de l'Enseignement Supérieur;

DIE : Direction des Infrastructures et de l'Équipement ;

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

DNRSI : Direction Nationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation

DCUS : Direction de la Coopération Universitaire et Scientifique ;

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective ;

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel ;

DRH : Direction des Ressources Humaines ;

FNRSIT : Fonds National de la Recherche Scientifique et de l'Innovation Technologique ;

GRH : Gestion des Ressources Humaines ;

IGAM : Inspection Générale Adjoint du Ministère;

IGM: Inspection Générale du Ministère;

MECESRS : Ministère d'Etat Chargé de l'Enseignement Supérieur et de Recherche Scientifique ;

MEMP : Ministère des Enseignements Maternelle et Primaire ;

MEN : Ministère de l'Education Nationale ;

MENC : Ministère de l'Economie Numérique et de la Communication ;

MENRS : Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique ;

MESFTPRIJ : Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes ;

MESRS : Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique ;

MESTFP : Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ;

METFP : Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ;

MTFPAS : Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Affaires Sociales ;

OB : l'Office du Baccalauréat ;

PRMP: Personne Responsable des Marchés Publics;

RC : Régie Centrale ;

RH : Ressource Humaine ;

SAM: Secrétariat Administratif du Ministère ;

SBC : Service du Budget et de la Comptabilité ;

SGA : Secrétaire Général Adjoint ;

SGAM: Secrétariat Général Adjoint du Ministère ;

SGM: Secrétariat Général du Ministère ;

SMSG : Service du Matériel et des Services Généraux ;

SONEB : Société Nationale des Eaux du Bénin ;

SP : Secrétariat Particulier;

SPM: Service de Protocole du Ministère ;

SRHDS : Service des Ressources Humaines et du Dialogue Social ;

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Représentation graphique du personnel du MESRS par Statut et par corps.....	9
Graphique 2 : Représentation graphique du personnel de la DAF par structure.	17
Graphique 3: Représentation du genre, du statut, de l'ancienneté et de la Direction de tutelle des enquêtés.	46
Graphique 4: Représentation graphique de l'appréciation de la gestion de la carrière.....	47
Graphique 5: Justification du choix relative à l'appréciation de la gestion de la carrière.....	48
Graphique 6: Connaissance des différents actes administratifs permettant l'évolution de la carrière professionnelle par les agents enquêtés.....	48
Graphique 7: Connaissances des pièces à fournir pour les demandes d'actes administratifs par les agents.....	49
Graphique 8: Moyens ayant permis aux agents d'avoir connaissance des pièces constitutives des dossiers de demande d'acte	49
Graphique 9: Cause de la méconnaissance des pièces constitutives des dossiers de demande d'actes administratifs	50
Graphique 10: Connaissance des délais légaux d'élaboration et de ventilation des actes administratifs	51
Graphique 11: Connaissances du processus d'élaboration des actes administratifs par les agents enquêtés.....	52
Graphique 12: Appréciation du processus d'élaboration des actes administratifs	52
Graphique 13: Appréciation du délai de parution des actes administratifs	53
Graphique 14: Les causes du retard observé dans la parution des actes administratifs.....	53

Graphique 15: Existence du phénomène de perte des dossiers dans le circuit d'élaboration des actes administratifs.....	54
Graphique 16: Explication du phénomène de la perte des dossiers.....	55
Graphique 17: Représentation des agents ayant été victimes de la perte des dossiers.....	56
Graphique 18: Fréquence de la perte des dossiers des agents ayant été victimes.	56
Graphique 19: Les causes de la perte des dossiers	57

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	4
SECTION I : PRESENTATION DU MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS).....	5
SECTION II : OBSERVATIONS DU STAGE.....	14
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	22
SECTION I : CADRE THEORIQUE.....	23
SECTION II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	38
CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS, VALIDATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIO	44
SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	45
SECTION II : VALIDATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE ET SUGGESTION.....	61
CONCLUSION.....	64
BIBLIOGRAPHIE.....	68
ANNEXES.....	A



INTRODUCTION

De toutes les nombreuses ressources dont dispose le monde, l'Homme apparaît aujourd'hui comme l'une des ressources les plus importantes dont a besoin les organisations pour faire face aux défis de la mondialisation.

En effet, dans une économie fortement concurrentielle et toujours changeante, ce n'est plus un secret pour personne que la grande capacité cognitive, d'adaptation, de création et d'innovation de l'homme constitue un véritable atout pour les organisations. Elle leur permet de faire face aux exigences multiples et variables de la clientèle. Pour l'entreprise, cette ressource constitue un patrimoine qu'il est nécessaire d'accroître, et d'en assurer la pérennité à travers des actions de formation et surtout de gestion de la carrière. Les responsables des organisations à divers niveaux en ont conscience et c'est pourquoi, ils intègrent la dimension Ressource Humaine (RH) au cœur même de leur politique et stratégie de développement.

Dans la fonction publique, comme partout ailleurs dans les entreprises, la gestion administrative des ressources humaines assure la collecte, la mémorisation, le traitement et la diffusion des informations relatives aux salariés. Elle assure à la fois une fonction d'intégration pour le personnel (dialogue social, communication de la stratégie) et une fonction de différenciation des salariés (recrutement et pilotage des carrières, rémunérations individualisées, etc.). Le pilotage de la carrière prend en compte l'organisation de la vie professionnelle de l'agent dès son entrée dans l'entreprise (recrutement) jusqu'à sa sortie (retraite). Il nécessite un certain nombre d'activités parmi lesquelles la gestion des actes administratifs qui est l'une des activités phares de la gestion des carrières.

Gérer les actes administratifs dans la fonction publique béninoise revient à suivre un long processus qui comprend trois étapes essentielles à savoir la demande, le suivi qui a lieu à deux niveaux : un premier niveau qui prend en compte l'itinéraire des dossiers et un second qui prend effet dès la première prise de services de l'agent jusqu'à sa retraite. Enfin la troisième étape est celle

de la ventilation des actes. Ces différentes étapes sont toutes aussi importantes que leur déroulement est long et pénible. Au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) où nous avons effectué notre stage, cette charge est assignée à la Direction de l'Administration et des Finances (DAF).

Compte tenu de l'importance que joue le suivi des actes dans l'évolution de la carrière d'un agent, son impact sur l'atteinte des objectifs de l'organisation et face aux difficultés que nous avons décelées lors du traitement et du suivi des dossiers effectués pendant notre stage au MESRS, il nous est revenu de porter notre réflexion sur le thème : **« LA GESTION DES ACTES ADMINISTRATIFS DU PERSONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE BENINOISE : CAS DES AGENTS ADMINISTRATIFS DU MESRS »**.

L'objectif général de cette étude est d'analyser les difficultés liées à la gestion des actes administratifs des agents du MESRS en vue d'une meilleure contribution des agents de l'Etat à la gestion du bien public. Pour ce faire, nous avons choisi d'axer notre travail autour de trois (03) chapitres, à savoir :

- Chapitre I : cadre institutionnel de l'étude ;
- Chapitre II : cadre théorique et méthodologie de l'étude ;
- Chapitre III : présentation, analyse des résultats, validation des hypothèses et suggestions.



CHAPITRE I :
CADRE INSTITUTIONNEL
DE L'ETUDE

Ce chapitre fait état de la présentation du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) et de l'observation du stage.

Section I : Présentation du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)

A l'ère de la mondialisation et de la globalisation, nul n'ignore l'importance de l'éducation dans le développement de toute nation. Au Bénin, le secteur de l'éducation est subdivisé en trois sous-secteurs : le primaire, le secondaire et le supérieur. Le MESRS est le ministère en charge du supérieur. Cette section sera consacrée à la présentation générale (paragraphe 1), aux ressources et à la structure organisationnelle du MESRS (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Présentation Générale du MESRS

A sa création, toute organisation dispose d'un siège social, d'un environnement avec lequel elle s'interagit tout en se construisant une histoire toute sa vie. Quelle est alors la localisation du MESRS ? Quelle est son historique ? Sa mission ? Et quels sont ses attributions et environnement socio-politique ?

A- Localisation géographique et historique

Ici, il est question de localiser le MESRS et de faire son l'historique.

a. Localisation

Ce Ministère est limité au Nord par le Ministère de l'Economie Numérique et de la Communication (MENC), au Sud par le Cabinet Militaire du Président de la République, à l'Est par la Direction Générale de la SONEB et à l'Ouest par l'Ambassade de la République Française. Il se situe au bord de la route bitumée menant du Tribunal de Première Instance de Cotonou au carrefour situé devant la Direction Générale de la SONEB. Deux (02) portails permettent son accès. Depuis lors, Il est toujours abrité par le même site appartenant aux forces armées béninoises.

b. Historique

Le Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique fait partie des trois ordres d'enseignement dont dispose le Bénin. Régi par le décret n° 2016- 419 du 20 juillet 2016 portant attribution, organisation et

fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Ce département ministériel a connu plusieurs dénominations à savoir : le Ministère de l'Education Nationale (MEN), qui regroupait les trois (03) ordres d'enseignements ; le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS) ; le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Technique et Professionnelle (MESFTP).

Vu l'étendue et la densité de leurs missions et attributions et surtout pour plus de visibilité et de pragmatisme, les Gouvernements successifs ont décidé à partir de 2001 d'éclater le MENRS en sous-secteur de l'éducation avec chacun son département ministériel. Il s'agit du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP), du Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP), actuellement dénommé Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).

Ce dernier (MESRS) connaîtra plusieurs changements aussi bien au niveau de sa dénomination que de ses missions et attributions, de 2006 à 2016, sous l'influence des politiques publiques, de la vision et des objectifs des gouvernements successifs, en matière d'éducation nationale et dans le souci de s'adapter à son environnement. Aujourd'hui encore, le MESRS est en pleine rénovation. En effet, avec le changement de régime qu'a connu le pays le 06 avril 2016, le nouveau gouvernement en place a entrepris de nombreuses réformes institutionnelles notamment le changement de la structure type des ministères par décret n° 2016-292 du 17 mai 2016 fixant la structure type des ministères. Ce décret a changé la structure du MESRS et celle des autres ministères du pays. De plus, l'actuel gestionnaire du portefeuille du présent département ministériel est Madame Marie Sylvain Odile ATTANASSO. Officiellement installée dans ses fonctions le jeudi 07 avril 2016.

B- Mission, Attribution et Environnement socio-politique du MESRS

Présentation de la mission, des attributions et de la localisation du MESRS

a. Mission et attribution

1. Mission

Conformément aux dispositions de l'article 3 du décret n° 2016-419 du 17 juillet 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, le MESRS a pour mission: «la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la politique générale de l'Etat en matière d'enseignement supérieur, de recherche scientifique et d'innovation, conformément aux conventions internationales, lois et règlements en vigueur en République du Bénin ».

2. Attributions

Aux termes des dispositions de l'article 3 du décret ci-dessus cité, il relève des attributions du MESRS:

- la détermination et la mise en œuvre des objectifs de formation, de recherche et d'assurance qualité des filières et du contenu des programmes d'enseignement supérieur, de recherche scientifique et d'innovation ;
- le développement de la recherche pédagogique et des méthodes d'enseignement et d'animation visant à créer des pôles d'innovation et d'excellence de l'enseignement et de la formation ;
- la recherche de financement, public ou privé, et la priorisation des investissements pour la recherche fondamentale et appliquée ;
- la définition d'une politique de modernisation et d'innovation des infrastructures d'enseignement et d'accueil des étudiants et chercheurs ;
- l'établissement, la rationalisation et la mise en œuvre de la carte universitaire pour l'égalité des chances d'accès à la formation ;
- la détermination des conditions d'accès et de progression dans les différentes filières, de la nature des diplômes et des conditions de leur délivrance ;

- la détermination des modalités d'évaluation des connaissances, des acquis et des compétences des apprenants, en liaison avec les objectifs de formation et les programmes d'enseignement ;
- la détermination des conditions d'attribution et de suspension des bourses d'études et celles des programmes d'échanges universitaires ;
- la définition des normes et la planification de la formation initiale et continue des enseignants et chercheurs ;
- la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion du personnel administratif, technique et de service.

b. Environnement socio-politique

Evoluant dans un environnement socio-politique en perpétuelle mutation, le MESRS à l'instar des autres départements ministériels que compte le Bénin n'a pas été épargné par les nouvelles réformes administratives instituées par le nouveau gouvernement en place depuis le 06 avril 2016. Ces réformes ont modifié non seulement sa structure organisationnelle mais aussi son fonctionnement. Il s'agit notamment de l'adoption du décret n° 2016-292 du 17 mai 2016 Fixant la structure type des ministères. Ce décret a servi de base pour l'élaboration du nouveau décret n° 2016-419 du 20 juillet 2016 portant attribution, organisation et fonctionnement du Ministère de l'enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique (MESRS).

Paragraphe 2 : Les Ressources et la Structure organisationnelle du MESRS

Nous présenterons dans ce paragraphe les ressources et la structure organisationnelle du MESRS.

A- Les ressources du MESRS

Pour atteindre ses objectifs, le Ministère dispose des ressources humaines, matérielles et financières.

a. Les ressources humaines

Les ressources humaines du MESRS sont composées de : mille six cent quarante-neufs (**1649**) Agents de l'Etat (APE, ACE). Cet effectif est classé en trois catégories à savoir :

- le Personnel Administratif, Technique et de Service composé de cinq cent cinquante-neuf (**559**) agents;
- le Personnel Enseignant composé de mille sept (**1007**) agents;
- le Personnel de Recherche composé de quatre-vingt-trois (**83**) agents.

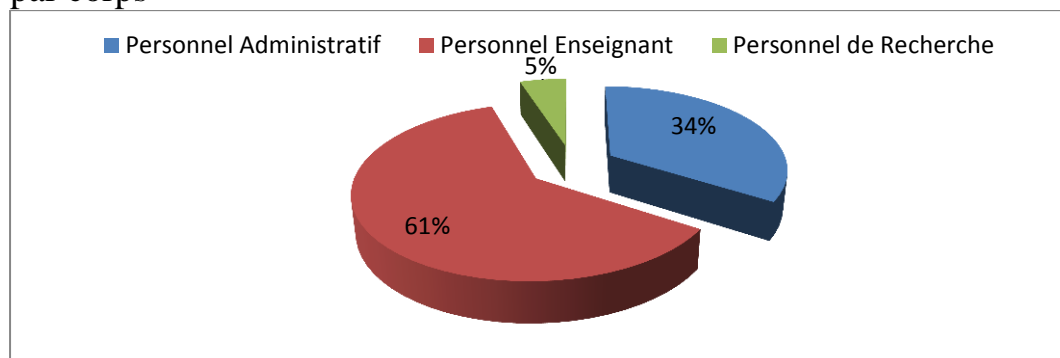
Le tableau 1 suivi du graphe 1 ci-dessous illustre la répartition du personnel du MESRS. De même le tableau en annexe 4 (Pg. h) présente la répartition du personnel par statut, par structure et par sexe.

Tableau 1: Répartition du personnel du MESRS par Statut et par corps

Corps \ Statuts	Personnel Administratif	Personnel Enseignant	Personnel de Recherche	Effectifs	Pourcentages
ACE	205	213	18	436	26%
APE	354	794	65	1213	74%
Effectifs	559	1007	83	1649	100%
Pourcentages	34%	61%	5%		

Source : DAF/MESRS/mai 2016

Graphique 1 : Représentation graphique du personnel du MESRS par Statut et par corps



Source : DAF/MESRS/mai 2016

b. Les ressources matérielles et financières du MESRS

Les ressources matérielles et Financières du MESRS sont constituées d'une part de matériels roulants, informatiques et mobiliers et d'autre part d'une ligne de crédit qui lui est accordée chaque année par le budget général de l'Etat. La gestion de ces ressources était assurée par la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM), mais avec les nouvelles réformes, cette charge est actuellement confiée à la DAF.

B- Organisation et fonctionnement du MESRS

Nous présenterons d'une part l'organisation et d'autre part le fonctionnement du MESRS.

a. Organisation

Conformément au décret n° 2016-419 du 20 juillet 2016 portant attribution, organisation et fonctionnement du MESRS, l'organisation structurelle du MESRS se présente comme suit :

- le Ministre ;
- le Cabinet du Ministre ;
- les personnes et services directement rattachés au Ministre ;
- l'Inspection Générale du Ministère ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les directions centrales ;
- les directions techniques ;
- les organismes sous tutelle ;
- les organes consultatifs nationaux et/ou de gouvernance participative.

b. Fonctionnement:

1. La Ministre

La Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique dirige l'ensemble des structures du Ministère. Elle exerce ses fonctions sous l'autorité et par délégation du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement. Elle élabore et conduit les politiques, programmes, projets et

budgets conformément aux principes de gouvernance, à l'éthique et aux lois et règlements en vigueur au Bénin. Elle a la responsabilité du leadership politique et institutionnel ainsi que de la bonne gouvernance dans les domaines de compétences du Ministère. Elle est l'ordonnateur du budget de son département pour les crédits non gérés directement par le Ministre en charge des finances.

2. Le Cabinet de la Ministre

Le Cabinet du Ministre est un conseil de surveillance de l'accomplissement de la mission de sauvegarde de l'intérêt général confié au Ministre. Il comprend :

- le Directeur de Cabinet ;
- le Directeur Adjoint de Cabinet ;
- cinq (05) Conseillers Techniques au maximum, dont un (01) Conseiller Technique juridique.

3. Les personnes et services directement rattachés au Ministre

Les personnes et services directement rattachés au Ministre sont au nombre de cinq (05). Il s'agit de :

- le Secrétariat particulier du Ministre ;
- la Cellule de contrôle des marchés publics,
- l'Assistant du Ministre ;
- le Garde du corps ;
- les deux (02) Chauffeurs du Ministre.

4. L'Inspection Générale du Ministère :

L'Inspection Générale du Ministère est un organe de contrôle et d'inspection à compétence limitée au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Elle a pour mission d'assister la Ministre dans son rôle de contrôle régulier du fonctionnement et des performances des structures du Ministère et des organismes sous tutelle.

5. Le Secrétariat Général du Ministère (SGM)

Le Secrétariat Général du Ministère est l'organe chargé de l'exécution correcte de la mission du Ministère. Il veille à l'atteinte des résultats et à la satisfaction des citoyens. Il assure la continuité de l'administration du Ministère. Le Secrétariat Général du Ministère est dirigé par un Secrétaire Général (SG) assisté par un Secrétaire Général Adjoint (SGA) et d'un assistant.

6. Les Directions Centrales

Les Directions Centrales sont les structures d'appui du Ministère, chargées d'accompagner toutes les structures en leur assurant les ressources adéquates pour la réalisation de la mission du Ministère, l'atteinte des résultats et l'amélioration des performances. Les Directions Centrales du MESRS sont :

- la Direction de l'Administration et des Finances (DAF);
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP);
- la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP).

7. Les Directions Techniques

Les Directions Techniques sont les structures opérationnelles du Ministère. Elles sont aux nombres de six (06) dont :

- ✓ deux (02) Directions Générales et Assimilées :
 - la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGES) ;
 - la Direction Nationale de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (DNRSI).
- ✓ quatre (04) Directions Techniques Spécifiques :
 - la Direction de la Coopération Universitaire et Scientifique (DCUS) ;
 - la Direction des Bourses et Secours Universitaires (DBSU) ;
 - la Direction des Examens et concours de l'Enseignement Supérieur (DECES) ;
 - la Direction des Infrastructures et de l'Équipement (DIE).

8. Les Organismes sous Tutelle

Les organismes et établissements publics sous tutelle du MESRS comprennent:

- les Universités et leurs centres des œuvres universitaires et sociales ;
- le Centre Béninois de la Recherche Scientifique et de l'Innovation (CBRSI) ;
- l'Office du Baccalauréat (OB) ;
- l'Agence Béninoise de Valorisation des Résultats de la Recherche et de l'Innovation Technologique (ABeVRRIT) ;
- le Fonds National de la Recherche Scientifique et de l'Innovation Technologique (FNRSIT).

9. Les Organes Consultatifs Nationaux et/ou de Gouvernance Participative

Dans le cadre de la mise en œuvre des actions pour atteindre les différents objectifs en matière de politique de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation au Bénin, il est institué au sein du MESRS les organes consultatifs et/ou délibératifs nationaux ci-après :

- le Conseil consultatif national de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation (CCNESRSI) ;
- la Commission Nationale des Bourses et Aides Universitaires (CNBAU) ;
- la Commission Nationale de Validation et d'Etude des Equivalences de Diplômes (CNVEED) ;
- le Conseil National de Dialogue Social (CNDS).

Section II : Déroulement du stage

Cette section sera consacrée à la présentation de la DAF, au déroulement du stage et à l'état des lieux.

Paragraphe1 : Présentation de la Direction de l'Administration et des Finances

La Direction de l'Administration et des Finances est la fusion de la Direction des Ressources Financières et Matériel et de la Direction des Ressources Humaines. Elle a été créée par l'article 46 du décret n° 2016-292 du 17 mai 2016 fixant la structure type des Ministères.

A- Mission, attribution et ressources de la DAF

Il s'agit ici de la mission, des attributions, de l'organisation et du fonctionnement de la Direction de l'Administration et des Finances du MESRS.

a. Mission, Attribution

1. Mission

D'après l'article 45 du décret n° 2016-419 du 20 juillet 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), la DAF assure la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et des services généraux au sein du Ministère.

2. Attributions

Les Attributions de la DAF regroupent l'ensemble des objectifs stratégiques du Gouvernement en matière de :

- **Gestion des ressources humaines**
 - élaborer, mettre en œuvre et évaluer la stratégie de modernisation de la gestion des ressources humaines ;
 - développer une capacité d'amélioration de la communication interne, de la qualité de l'accueil des usagers, du dialogue social et du travail en équipe ;
 - élaborer un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de le mettre en œuvre et de l'évaluer ;

- élaborer, mettre en place et évaluer les cadres organiques, les fiches de postes, les plans de recrutement, les plans de carrière, le système de gestion des performances et les plans de formation ;
- mettre en place une base de données et un dispositif de collecte et de traitement des informations pour une gestion maîtrisée des RH ;
- informer et former le personnel sur les enjeux de gouvernances, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des RH ;
 - Gestion des ressources financières
- assurer la préparation du budget du Ministère ;
- élaborer des politiques et un plan de sécurisation, d'assainissement et de modernisation de la gestion des ressources financières du Ministère et les mettre en œuvre ;
- assurer le suivi budgétaire et faire le point périodique de l'état des ressources ;
- mettre en place une base de données, un dispositif de collecte et de traitement des informations pour une gestion efficiente des ressources financières ;
- informer et former le personnel du Ministère sur les procédures de gestion des finances publiques ;
 - gestion des ressources matérielles et des services généraux
- élaborer un plan d'investissement, d'équipement, de maintenance et d'amortissement, le mettre en œuvre et l'évaluer ;
- mettre en œuvre le plan de suivi des achats et approvisionnements, des réalisations et de leur entretien ;
- assurer la gestion des stocks ;
- mettre en place une base de données, un dispositif de collecte et de traitement des informations pour une gestion efficiente des ressources matérielles ;

- élaborer et mettre en œuvre le programme annuel des voyages, missions et manifestations officiels en liaison avec le cabinet du ministre et le Secrétariat Général du Ministère ;
- mettre en place un tableau de bord de suivi des activités relatives à l'organisation des voyages, missions et manifestations officiels ;
- assurer les formalités nécessaires à l'accomplissement des missions ;
- informer les cadres et agents du Ministère sur les dispositions permanentes ou ponctuelles pour faciliter les voyages, missions et manifestations ;
- assurer le service d'accueil des usagers/clients et visiteurs du Ministère ;
- veiller à la propreté des lieux de travail.

b. Les Ressources de la Direction de l'Administration et des Finances (DAF)

Pour assurer sa mission, la DAF dispose des ressources humaines, matérielles et financières.

1. Les ressources humaines

La Ressource Humaine de la DAF est essentiellement composée du personnel administratif toute catégorie confondue de l'ex DRH et de l'ex DRFM dont les effectifs sont :

✓ au niveau de la DRH :

L'effectif de la DRH est de vingt-trois (23) agents administratifs de l'Etat composés de quatorze (14) APE et neuf (09) ACE toutes catégories, répartis dans les différents services de la direction.

✓ au niveau de la DRFM :

L'effectif de la DRFM est composé de vingt-six (26) agents administratifs dont dix (10) APE et seize (16) ACE, toute catégorie confondue et répartis dans les divers services de la direction.

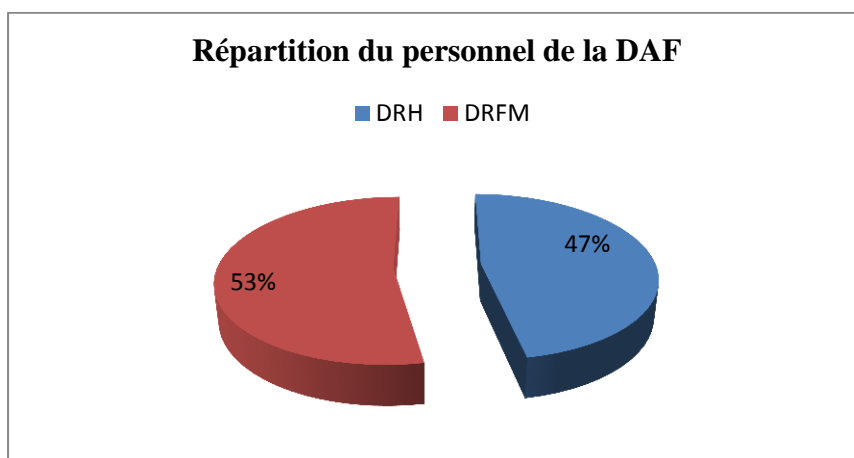
Ainsi donc, l'effectif total de la DAF regroupe l'ensemble du personnel administratif de la DRH et de la DRFM comme présenté dans le tableau et par le graphique ci-dessous.

Tableau 2: Répartition du personnel de la DAF par structure.

Structures		Effectifs	Pourcentages
DAF	DRH	23	47%
	DRFM	26	53%
Total		49	100%

Source : DAF/MESRS/mai 2016

Graphique 2 : Représentation graphique du personnel de la DAF par structure.



Sources : DAF/MESRS/mai 2016

2. Les ressources financières, matérielles et des services généraux

Les Ressources Financières, Matérielles et des Services Généraux de la DAF sont constituées d'une part de matériels roulants, informatiques, mobiliers et des services généraux. D'autre part elles sont constituées d'un budget qui lui est alloué dans la ligne de crédit accordé au ministère chaque année par le budget général de l'Etat. La gestion de ces ressources était assurée par la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM), mais avec les nouvelles réformes, cette charge revient à la DAF.

B- Organisation et fonctionnement de la DAF

Il s'agit ici de l'organisation et du fonctionnement de la Direction de l'Administration et des Finances

a. Organisation

En ce qui concerne son Organisation et son Fonctionnement, l'article 48 du même décret ci-dessus cité subdivise la DAF en cinq services à savoir:

- le Secrétariat (Sec) ;
- le Service des Ressources Humaines et du Dialogue Social (SRHDS) ;
- le Service du Budget et de la Comptabilité (SBC) ;
- le Service du Matériel et des Services Généraux (SMSG) ;
- la Régie Centrale (RC).

b. Fonctionnement

Pour son fonctionnement, il est à noter que, la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) est opérationnelle dès la nomination et la prise de fonction du Directeur de l'Administration et des Finances monsieur Rodrigue Noutai HONKPEHEDJI ; mais étant donné que l'arrêté portant Attribution, Organisation et Fonctionnement de cette direction demeure en projet, les cinq services de la DAF ne sont pas encore fonctionnelle. Toutefois, pour assurer la continuité des activités, la direction fonctionne avec les anciens services de l'ex-DRH et de l'ex-DRFM. Ce qui ne facilite pas l'exécution des activités au sein de la direction.

Paragraphe 2 : Déroulement du stage et état des lieux

Notre stage s'est déroulé à la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique durant une période de trois (03) mois à compter du 13 juin au 13 septembre 2016. Pendant cette période, nous avons fait le tour des services et aidé les agents dans l'accomplissement des tâches et l'exécution des activités.

A- Déroulement du stage

Il s'agit ici de faire le point des services parcourus, des activités exécutées et des difficultés rencontrées pendant notre stage.

a. Services parcourus et activité menées

1. Services parcourus

Pendant nos trois (03) mois de stage à la DAF/MESRS, nous avons parcourus les services que voici :

- le service de la gestion et du suivi des carrières ;
- les archives ;
- le service de la planification, du recrutement et de la formation ;
- le secrétariat DAF.

2. Activité menées

Les activités menées au sein de ces différents services se résument comme suit :

- numérisation des actes administratifs du personnel enseignant ;
- photocopie et archivage des originaux des actes administratifs du personnel enseignant (la copie des actes est destinée aux ayants droit) ;
- constitution des dossiers individuels du personnel administratif et enseignant ;
- recherche dans les dossiers individuels et mise à disposition des autres services de la direction, des informations concernant le personnel ;
- traitement des dossiers du personnel enseignant, de recherche, administratif, technique et de service ;
- traitement des dossiers et gestion des demandes de stages professionnel et académique ;
- enregistrement des courriers arrivés et départs ;
- classer les dossiers déjà traités ;
- disposer les dossiers dans le parapheur et les soumettre à la signature du chef service.

b. Difficultés rencontrées pendant le stage

Au cours de notre stage à la DAF du MESRS, nous avons rencontré des chefs services qui nous ont réservé un accueil chaleureux et nous ont fourni les informations nécessaires pour la rédaction de notre mémoire. Cependant, toute

leur bonne volonté et leur disponibilité ne nous ont pas évité certaines difficultés notamment celle liées à l'exiguïté des bureaux et les difficultés d'accès au réseau informatique notamment l'internet qui est devenu aujourd'hui un outil indispensable de travail. De plus, nous avons rencontré des difficultés dans la rédaction de la 1^{ère} partie de notre document pour cause d'indisponibilité de l'arrêté portant attributions, organisation et fonctionnement de la DAF. A cela s'ajoute l'insuffisance et le retard dans la dotation des services des fournitures de bureau ; ce qui a considérablement ralenti l'exécution des tâches.

B- Etat des lieux

Il est question ici de l'inventaire des forces et faiblesses du DAF.

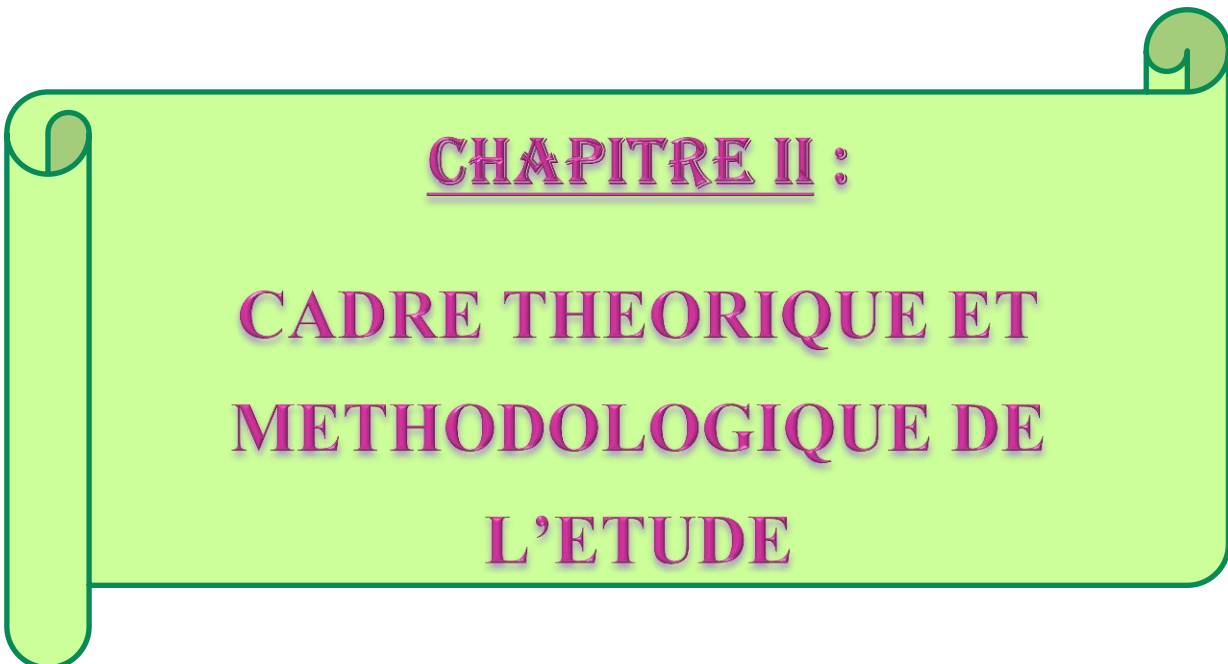
a. Les Forces de la DAF

- personnel jeune, dynamique et chaleureux ;
- une relation interpersonnelle moyenne ;
- bonne politique d'accueil et d'intégration des stagiaires ;
- disponibilité des agents ;
- l'existence d'une division des archives

b. Les Faiblesses de la DAF

- retard dans l'application des textes ;
- inexistence de l'arrêté portant attribution, organisation et fonctionnement de la DAF ;
- manque de matériel et de fourniture de bureau ;
- absence des manuels de procédures pour organiser le travail, le flux d'informations et les processus internes ;
- vétusté des bâtiments et équipements bureautiques ;
- insuffisance et étroitesse des armoires pour le stockage et l'archivage des documents administratifs et dossiers individuels du personnel, rendant la recherche difficile au niveau des archives ;
- non alimentation d'une partie des services de la DAF par le groupe électrogène en cas de coupure du courant électrique ;

- besoin en formation des agents administratifs ;
- méconnaissance des pièces à fournir et délais de constitution des pièces dans le processus de suivi de leurs carrières par les usagers ;
- lourdeur administratif due au manque de fourniture de bureau (encre, papier A4, imprimante, scanner, photocopieuse...) ;
- difficulté d'accès à l'internet ;
- non performance de la base de données en charge de la gestion des documents archivés ;
- mauvaise circulation de l'information ;
- difficulté des agents a traité les dossiers pour cause de dossier incomplet.



CHAPITRE II :
CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE
L'ETUDE

Dans ce chapitre, il s'agira de faire le point du cadre théorique et d'aborder la méthodologie de l'étude.

Section I : Cadre théorique

Cette section subdivisée en deux (02) paragraphes sera consacrée au déroulement du stage et à la présentation de la problématique de l'étude.

Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et intérêt de l'étude

Ce paragraphe fait état de la problématique, des objectifs et de l'intérêt de l'étude.

A- Problématique et objectifs de l'étude

Il est question ici de la problématique et des objectifs de l'étude.

a. Problématique de l'étude

La gestion des carrières est l'ensemble de règles de gestion permettant d'organiser la progression verticale et horizontale (mobilité) des salariés au sein d'une organisation. Elle est la plus ancienne pratique de Gestion des ressources humaines (GRH) et ses finalités sont doubles : permettre l'acquisition de compétences et obtenir la fidélisation des salariés. Cette dernière finalité implique d'une part, une bonne politique de motivation et d'autre part, la mise en place d'une bonne politique de suivi des différentes positions de l'agent tout au long de sa carrière.

Selon PERETTI J. M. (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. Au sein des organisations, ce suivi est sanctionné par la prise des actes. Dans la fonction publique béninoise, ces actes sont pris chaque deux (02) ans sous forme d'avancement simple ou d'échelons, d'avancement de grade ou promotion et d'avancement exceptionnel (destiné aux agents méritants) depuis la première prise de service de l'agent jusqu'à sa retraite. L'acte est tout écrit authentifiant un fait, une convention. L'acte administratif est celui qui émane d'un organe administratif. Il peut être un acte individuel ou un acte collectif. Son suivi permet à l'agent d'obtenir les avantages liés à son poste, de changer de catégorie socio-professionnelle et concourir à sa satisfaction personnelle. Mais il est à noter que ceci n'est pas sans répercussion sur l'organisation car la

satisfaction chez un agent est source de motivation, de performance non seulement au niveau individuel, mais aussi collectif. Il permet aussi à l'organisation de pallier les difficultés liées à la reconversion des agents.

Toutefois, la gestion des actes dans l'administration publique béninoise n'est pas sans difficultés. Au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), les agents en charge de la gestion et du suivi des actes administratifs sont souvent confrontés à des difficultés malgré que la Direction de l'Administration et des Finances soit dotée d'un logiciel de gestion de la carrière (ALMAR-RH) lui permettant de gérer efficacement la carrière des agents et de suivre facilement les actes administratifs. Au nombre des difficultés rencontrées, nous avons entre autres : le désintéressement des agents en ce qui concerne la gestion et le suivi de leurs propres actes, ce qui entraîne un manque de communication et un retard (non-respect des délais) dans la constitution des dossiers par les agents. La question du suivi interpelle donc aussi bien les agents que les gestionnaires des ressources humaines.

Au regard de tout ce qui précède et dans le souci de mieux appréhender les contours du suivi des actes administratifs dans la fonction publique béninoise, nous nous sommes proposés de réfléchir sur le thème : « **La gestion des actes administratifs du personnel de la fonction publique béninoise : cas des agents administratifs du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS)** ».

A cet effet, pour mieux approfondir le sujet, plusieurs questions suscitent notre curiosité :

- Quels sont les facteurs explicatifs de la méconnaissance des pièces à fournir par les agents du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique en vue de l'obtention de leurs actes administratifs?
- Quelles sont les causes à la base du retard observé dans la parution de ces actes administratifs ?

- Qu'est-ce qui justifie la perte des dossiers dans le circuit de traitement des actes administratifs des agents du MESRS ?

b. Objectif de l'étude

Tous travaux de recherche s'inscrivant dans une continuité et devant se baser sur des objectifs, nous avons, dans le cadre de cette étude un objectif général et trois objectifs spécifiques.

- Objectif général

L'objectif général de cette étude est d'analyser les difficultés liées à la gestion des actes administratifs des agents du MESRS.

Plus spécifiquement, il s'agit pour nous de :

- Déterminer les facteurs explicatifs de la méconnaissance des pièces à fournir par les agents du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique en vue de l'obtention de leurs actes administratifs ;
- Identifier les causes qui entraînent le retard dans la parution des actes administratifs des agents du MESRS ;
- Faire ressortir les éléments justificatifs de la perte des dossiers dans le circuit de traitement des actes administratifs.

B- Intérêt de l'étude

Il s'agit ici de faire ressortir les avantages que procurerait cette étude aussi aux acteurs internes qu'externes.

a. Pour les acteurs internes

La résolution de cette problématique ainsi dégagée contribuerait efficacement à l'amélioration de la performance de la DAF et ce qui ne manquera pas d'impacter positivement l'atteinte des objectifs du MESRS. Cette étude permettra au DAF d'évaluer ses propres performances en matière de la gestion des carrières, d'avoir une idée sur l'impact des difficultés liées à la gestion et au suivi des actes sur la gestion des carrières des agents dont il a la charge.

b. Pour les acteurs externes

L'intérêt du choix de cette problématique est qu'il permettra d'attirer l'attention de toutes les autorités concernées à divers niveaux sur l'importance des difficultés liées à la gestion et au suivi des actes administratifs des agents de l'Etat. Il leur permettra également de mesurer l'impact de ces difficultés sur la gestion des carrières des agents et surtout leur répercussion sur les attentes et aspirations des agents concernés en ce qui concerne leur carrière. La résolution de cette problématique permettra également aux différents acteurs externes (pouvoirs publics, les syndicats des salariés, les clients/usagers, les organisations patronales, les collectivités territoriales) d'avoir une idée sur :

- le degré d'avancement des politiques du gouvernement en matière de la modernisation de la gestion des ressources humaines ;
- l'importance du style de management sur la gestion des ressources humaines ;
- comment mesurer la performance de la fonction publique à travers la performance de ses Ressources Humaines ;
- comment servir de base et de référence non seulement pour d'autres directions mais aussi dans le cadre d'autres études ;

Les résultats issus de cette étude contribueront non seulement à l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans l'administration publique béninoise, mais serviront aussi de références pour les recherches ultérieures en matière de gestion des actes administratifs.

Paragraphe 2 : La revue de la littérature et les hypothèses de l'étude

Ce paragraphe porte sur la revue de littérature et les hypothèses de l'étude.

A- Revue de la littérature

La revue de la littérature de ce document est subdivisée en une clarification des concepts de l'étude et en un bref tour d'horizon des contributions antérieures apportées au sujet de l'étude par d'autres auteurs.

a. Clarification conceptuelle

1. Personnel de la Fonction Publique

Le concept de Fonction Publique s'entend comme l'ensemble des personnes physiques recrutées et affectées pour assurer, à titre permanent ou temporaire, directement et personnellement, une mission de service public dans les services centraux ou déconcentrés des ministères et des institutions de la République, dans les services des collectivités territoriales décentralisées et dans les établissements publics à caractère administratif, social, scientifique ou culturel de l'Etat ou des communes (Document de Stratégie Globale de Réformes de la Fonction Publique (SGRFP), (avril 2013), version finale).

Le terme Fonction Publique désigne aussi le régime juridique applicable à l'ensemble du personnel soumis à des règles de droit public. Ainsi donc, le personnel de la fonction publique est l'ensemble des personnes physiques soumises à des règles de droit public et ayant un contrat quelle que soit sa nature avec l'administration publique ou l'Etat.

2. Agent Administratif

Un agent administratif est toute personne physique travaillant dans ou pour le compte d'une administration. On parlera des agents administratifs de l'Etat par exemple, pour signifier l'ensemble des personnes physiques recrutées dans le corps des fonctionnaires de l'Etat et qui ont en charge, la gestion des affaires publiques. Notons que dans la fonction publique il existe plusieurs corps de fonctionnaires d'Etat à savoir :

- * le corps des Administrateurs ;
- * le corps des secrétaires des services administratifs ;
- * le corps des assistants, des attachés et des préposés des services administratifs;
- * le corps des médecins, des sages-femmes et infirmiers d'Etat ;
- * le corps des conducteurs de véhicules administratifs ;
- * le corps des ingénieurs et techniciens supérieurs ;

* le corps des inspecteurs et professeurs ; etc.

3. Gestion de la carrière dans la fonction publique

Etymologiquement, le mot **carrière** signifie « chemin pour les courses de chars » Cette définition inspire l'idée de parcours, itinéraire suivi pour aller d'un point à un autre. De même, l'expression 'les courses de chars' inspire l'idée de progression, de compétition, de difficultés à surmonter, d'efforts, d'endurance et de volonté.

Selon Don HELLRIEGEL et al. (1992), dans Management des Organisations, la carrière est « une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie ». Ainsi donc, gérer la carrière revient à planifier rationnellement les diverses étapes de la vie professionnelle d'un agent de manière à assurer une adéquation entre les aspirations professionnelles de l'agent et les besoins de l'organisation. Pour MARTORY B. et CROZET D. (2003), elle « vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail puis les potentiels et aspirations des personnels ».

Au Bénin, le régime de Fonction Publique en vigueur est celui de la carrière. Ce système garantit davantage la stabilité de l'emploi et protège l'administration des aléas du jeu politique. Dans un tel régime, l'agent est recruté dans un corps (ensemble de fonctionnement particulier divisé en grade, dans lequel l'agent progresse et fait carrière) 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. Il n'est pas recruté pour un emploi sur poste et peut recevoir des affectations variées. La carrière dans la fonction publique béninoise est régie par des textes de loi dont les dispositions prévoient un nombre d'année de service (30ans) ou une limite d'âge (qui est fonction de la catégorie) au-delà duquel le fonctionnaire ne peut être maintenu en fonction. Durant cette période, la gestion de la carrière de l'agent est assurée par sa structure de tutelle (utilisateur) en étroite collaboration

avec la fonction publique (recruteur). Au niveau de la structure de tutelle, la gestion des carrières se traduit par la gestion des actes administratifs tout au long de la vie professionnelle de l'agent. Il s'agit notamment :

- **des actes d'engagement** : la décision d'engagement est l'acte qui consacre le recrutement des agents titulaires de diplômes académiques. C'est l'acte par lequel le lauréat à un concours externe fait son entrée dans l'une des administrations de l'Etat. L'agent nouvellement recruté intègre la fonction publique en qualité d'élève du corps dans lequel il aspire à faire carrière ;
- **des actes de nomination** : la nomination est la procédure administrative qui consacre le recrutement à un emploi public des agents titulaires de diplômes professionnels après succès au concours de recrutement ou après succès à l'examen de fin de formation professionnelle. Elle intervient un (1) an après l'acte d'engagement ;
- **des actes de titularisation** : c'est un acte pris au profit de l'agent nouvellement nommé qui, à l'issue de stage probatoire (un an renouvelable une fois), est déclaré apte à servir dans l'administration. Cet acte confère à l'agent, précédemment nommé stagiaire, le statut d'agent permanent. Notons que certains agents sont dispensés des obligations du stage probatoire. Il s'agit des Agents Contractuels de l'Etat (ACE) admis au concours d'APE après le Contrat à Durée Déterminée (CDD) et les professeurs d'universités ;
- **des actes d'affectation** : l'affectation est l'opération par laquelle le premier poste de travail est attribué à un agent nouvellement recruté ;
- **des actes d'avancement d'échelon** : l'avancement d'échelon ou avancement simple constate le passage d'un échelon à un autre dans un grade. Il a lieu tous les deux (02) ans dans la fonction publique. Il existe douze (12) échelons dont les échelons 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, donne droit à un avancement simple ;

- **des actes de promotion :** l'avancement de grade communément appelé promotion est le passage d'un grade à un autre. C'est l'acte qui constate le passage d'un agent permanent de l'Etat d'un grade inférieur à un grade supérieur à l'issue d'une période déterminée. Il correspond aux échelons 5, 8, 11, 12, et est subordonné à l'établissement d'un tableau de péréquation qui fait ressorti les vacances de poste par grade ;
- **des actes de mutation :** la mutation est une opération qui consiste à déplacer un agent d'un poste à un autre ;
- **des avancements d'échelons à titre exceptionnel :** dans la fonction publique la décision d'avancement à titre exceptionnel est l'acte qui constate l'avancement immédiat accordé à un agent bénéficiaire d'une récompense (deux témoignages officiels de satisfaction en l'espace de cinq ans ; mention honorable ; décoration) indépendamment de tout autre droit acquis par ce dernier. Il est accordé à l'agent qui s'est particulièrement distingué par son dévouement et par sa contribution à l'accroissement du rendement de service ;
- **des actes de reclassement :** le reclassement est l'acte qui consacre le passage d'un corps à un autre hiérarchiquement supérieur, ou d'une échelle inférieure à une échelle supérieure d'un agent titulaire à une attestation de fin de formation professionnelle ou ayant réussi à un examen professionnel. Il peut être également obtenu aux bénéfices des dispositions de l'article 17 du statut des APE pour les agents particulièrement méritant ou conformément aux dispositions de l'article 70 du même statut.

Ces actes sont qualifiés d'actes unilatéraux c'est-à-dire des actes émis par l'administration unilatéralement dans le cadre de sa mission publique en vue d'apporter un changement dans la situation juridique existant par la création d'un nouveau droit ou obligation. Ce sont des décisions (décret, arrêté) prises par les autorités compétentes sur demande de l'intéressé et transmises par la

structure de tutelle. La bonne gestion et le suivi régulier de ses actes permettent à l'agent de bénéficier des avantages que lui confère son poste. En effet le principe de la rémunération dans la fonction publique est spécifique. Il repose sur une grille indiciaire déclinée en échelon qui permet une progression en cours de carrière. Son montant évolue donc selon le grade et l'échelon. De plus, il peut s'y ajouter ou non des primes et des indemnités propres à chaque profession.

4. Gestion des actes Administratifs

Selon le "Dictionnaire Universel" (2008), HACHETTE *Edicef* (collection n° 28, Edition n° 02.), un acte est :

- une manifestation de volonté ayant des conséquences juridiques ;
- une pièce écrite qui constate légalement un fait.

De façon générale, un acte se définit aussi par la conjonction des trois caractéristiques suivantes :

- c'est un acte administratif : il ne peut émaner que d'une délibération du conseil d'administration ou d'une décision du chef d'établissement ;
- c'est un acte juridique : il crée une situation nouvelle au profit ou à la charge de l'établissement ;
- il exprime une décision, que cette décision soit générale et impersonnelle ou qu'elle soit individuelle ou collective.

Un acte peut être soit une décision, soit un contrat. Au plan juridique, il existe traditionnellement deux catégories d'actes juridiques, selon qu'ils procèdent d'une seule volonté (la décision) ou d'un accord de volonté (le contrat).

- Actes administratifs

Un acte administratif est une décision prise en application d'une procédure précise, par une autorité régulièrement habilitée et qui, dès lors qu'il est devenu exécutoire, impose des obligations ou confère des droits. C'est aussi

un acte juridique fait dans le cadre de l'administration et dans le but de l'intérêt général. On parlera alors de décision administrative. Au plan juridique, une décision est présumée administrative lorsqu'elle a une portée générale (décrets, arrêtés) ou individuelle (les nominations par exemples).

Dans le cadre d'une politique prévisionnelle définie, ' la gestion' est l'ensemble des actes tendant à déclencher, suivre et contrôler le fonctionnement à court et à moyen termes des éléments dont dispose l'entreprise pour atteindre le (s) but (s) fixé (s). Ainsi, la gestion des actes est l'ensemble des procédures et activités administratives à accomplir tout au long de la carrière de l'agent depuis son entrée jusqu'à sa sortie. Elle consiste à la préparation, au recueil et au suivi des actes administratifs (arrêtés, décisions...) dont l'agent a droit tout au long de sa carrière. La procédure de gestion des actes administratifs est un long processus marquée par de nombreuses difficultés. Généralement, les étapes de cette procédure se présentent comme suit :

1. le recrutement dans la fonction publique ;
2. la gestion des carrières ;
3. les stages professionnels ;
4. la gestion du contentieux, actes de retraite et décès ;
5. codification et Validation des actes ;
6. archives et Documentation.

De façon spécifique, ce processus se résume à l'élaboration et au suivi des actes administratifs du personnel. La gestion administrative des ressources humaines assure la collecte, la mémorisation, le traitement et la diffusion des informations relatives aux salariés. Ainsi, depuis son élaboration jusqu'à sa diffusion, l'acte administratif suit une procédure bien définie. Dans la fonction publique béninoise, cette procédure débute au niveau des différentes structures utilisatrices où les dossiers des agents sont collectés puis envoyés au Ministère du Travail, de la Fonction Publique, et des Affaires Sociales (MTFPAS). Le reste du parcours suivi par les dossiers est conforme au schéma récapitulatif de

la procédure classique d'élaboration des actes de carrière du personnel administratif en annexe 3 (Pg. d) du présent mémoire.

b. Contribution antérieures à la gestion des ressources humaines et à la gestion des actes administratifs dans la fonction publique

La gestion des ressources humaines (GRH) est l'ensemble des pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité de l'organisation. 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...).

Bien que la prise de conscience de l'importance d'une gestion efficace et efficiente des ressources humaines dans l'administration ait eu lieu, il y a de cela plus de dix ans déjà, la GRH dans la fonction publique demeure toujours problématique ; ce qui entrave l'atteinte des objectifs des gouvernements en matière de performance. Pour y remédier, de nombreux travaux ont été effectués, notamment celui de VALLEMONT M. S. (9 /12/ 1998) Ingénieur des ponts et chaussées, honoraire. Ce dernier, dans son rapport adressé au Ministre de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation français sur 'LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, constate que la gestion des ressources humaines (GRH) dans l'administration continue de souffrir d'un déficit de professionnalisme et d'une insuffisante reconnaissance, le statut et la gestion paritaire sont considérés comme facteurs de blocage et le fait est que beaucoup de cadres opérationnels, considèrent la gestion des personnels comme une fonction essentiellement administrative qui ne les concerne pas, serait à la base. De plus, il explique cette situation par l'importance attachée au statut qui a fait que, pendant longtemps, l'administration a limité la question de la gestion du personnel à l'application des règlements en occultant tout ce qui concerne véritablement le développement des ressources humaines. De ce fait,

VALLEMONT S. (09/12/1998) appelle à une conception " RENOUVELEE" de la gestion des ressources humaines car pour lui, l'administration ne manque pas d'atouts pour développer une gestion performante de son personnel. Il s'agit notamment de l'attachement aux services publics, largement partagé par les agents, qui constitue un élément essentiel de motivation, la stabilité du personnel et son très bon niveau de recrutement initial. Il convient donc pour lui d'avoir de la fonction "personnel" une conception élargie dépassant la seule dimension " administration du personnel ", et assurant l'équilibre nécessaire entre les impératifs statutaires propres à la fonction publique et la volonté de développement des personnes et des compétences pour tirer le meilleur parti de ces atouts. Allant plus loin dans cette conception renouvelée de la GRH, il identifie quatre grandes familles de préoccupations qui devraient être prises en compte pour assurer une gestion efficace des ressources humaines : la gestion administrative du personnel, les relations sociales, l'organisation du travail, la gestion et le développement des ressources humaines (évaluation, carrière professionnelle, mobilité...).

Allant dans le sens de l'importance de la gestion des carrières dans la gestion des ressources humaines, LEIBOWITZ (1988) et BRATKOVICH, (1990), pensent qu'une meilleure maîtrise des carrières est presque toujours un élément prioritaire de la stratégie de gestion des ressources humaines conçue par les organisations modernes, en vue de surmonter les importants défis sociaux auxquels elles doivent faire face.

Pour GUERIN G. et WILS T. (1992), dans la gestion des carrières : une typologie des pratiques, « le système de gestion des carrière s'est non seulement démarqué comme constituante de la gestion des ressources humaines, mais il a de plus acquis une visibilité stratégique qui en fait un système clef au même titre que les systèmes de recrutement, d'évaluation du rendement, de formation et de rémunération. » Il identifie de ce faite deux visions : une vision élargie que soutienne plusieurs auteurs notamment : WALKER (1980) ; SONNENFELD

(1984) ; WALKER (1985) ; SONNENFELD, PEIPERL (1988) ; FOUCHER (1988) ; LONDON et STUMPF (1982) et une vision étroite soutenue par les auteurs tels que KELLOGG (1975) ; GUTTERIDGE (1976) ; BURACK, MATHYS (1980) ; MILKOVICH, ANDERSON (1982). Retenant la vision étroite de la gestion des carrières, ces deux auteurs identifient deux typologies... (Voir annexes 4). D'un autre côté, KLEINHOLT S. (Les carrières dans la fonction publique, 1993) dans CEREQ Bref : *bulletin de recherche sur l'emploi et la formation*, fait une comparaison entre le privé et le public. Elle conclut que sur trente (30) ans de vie active, les salariés du privé bénéficient plus souvent de promotions que les fonctionnaires et que les femmes sont désavantagées dans les deux secteurs. Pour elle, les carrières des fonctionnaires dépendent d'abord du dynamisme propre des corps qui les accueillent (règles de gestion, démographie de l'emploi) et que les appréciations qu'ils portent sur leurs carrières tiennent largement à la reconnaissance de leurs investissements dans le travail. De ce fait, elle identifie quatre types d'identité professionnelle à savoir : les managers publics, les experts, les adeptes du compromis et les exécutants immobiles.

Dans son mémoire de fin de formation en (option : Droit et Administration Générale) Administration Générale et Territoriale, MOUSSA M. (1997), fait une analyse de la gestion des carrières administratives des enseignants de terrain et ceux du bureau non encore reversés dans un autre cadre par le Ministère de l'Education nationale du Niger. Il relève de ses travaux, l'incompétence des autorités chargées de cette gestion. Incompétence que MOUSSA M. (1997) explique par la méconnaissance des textes juridiques et par la formation des gestionnaires qui n'intègrent pas des matières en droit. De plus, creusant du côté de la gestion des actes administratifs du personnel de la fonction publique béninoise, les études ont montré non seulement que l'élaboration des actes de carrières connaît une lenteur remarquable due au manque d'outils efficaces et adéquats, l'incompétence et la mauvaise volonté

mais aussi une insuffisance de cadres appropriés pour la conservation des actes de carrières. (SINDJALOU M. et DANGBOE G. (2014-2015) dans leur rapport de fin de formation pour l'obtention du Brevet de Technicien Supérieur (BTS)).

Face à tout cet état de chose, il convient de se demander, vers quelle nouvelle gestion des carrières publiques se dirige-t-on ?

Interviewé sur l'orientation de la nouvelle gestion des carrières publiques, BOULVIN C. (2009), Consultant, formateur en RH et Management, Fondation(s) affirme que « la fonction publique poursuit sa mutation d'une administration globale des carrières vers une logique de pilotage individuel par la compétence ». Pour lui, nous allons donc vers une individualisation du rapport agent/carrière et vers une approche plus dynamique où l'agent deviendra l'acteur principal. Il pense que cette individualisation ira de pair avec une diversification des parcours, plus de passerelles entre fonctions publiques, entre public et privé... Bref, vers des carrières multiformes. A la question de savoir : quel est le nouveau rapport des agents à leur carrière ? BOULVIN C. pense que ce nouveau rapport est en construction, et que globalement, les agents seront amenés à devenir les " pilotes " de leurs évolutions de carrière, à choisir leurs destinations professionnelles (métiers visés) et leurs itinéraires de développement. Abordant la question de l'accompagnement des parcours professionnels des agents, il ajoute que les DRH vont devoir non seulement connaître les besoins et objectifs de l'établissement, mais aussi disposer d'une connaissance fine des capacités des agents.

De tout ce qui précède, il ressort que la fonction publique béninoise est confrontée à de nombreux problèmes dans la gestion des ressources humaines et surtout dans la gestion des carrières de ses agents qui est aujourd'hui, l'une des pratiques les plus importantes de la fonction RH. Bien qu'elle ne soit pas la seule à faire face à ces difficultés, et malgré ses nombreux avantages, tout porte à croire que la carrière des agents du secteur privé est comparativement mieux

gérée. Cet état de choses serait dû à une incompétence, à la méconnaissance des textes juridiques et à une mauvaise maîtrise des pratiques des GRH des agents en charge de cette gestion. Malgré ces difficultés, et face à la modernisation de la fonction RH, l'administration publique béninoise est néanmoins tournée vers une gestion moderne des RH où l'agent sera l'acteur principal de la gestion de sa carrière.

Ainsi donc, la gestion des ressources humaines plus encore la gestion des carrières, loin d'être l'affaire d'une seule personne ou d'un groupe de personne nous interpelle tous, aussi bien le public que le privé ; les décideurs, les gestionnaires des ressources humaines que les salariés.

Au regard de tout ce qui précède et dans le but d'apporter notre contribution à l'amélioration de la gestion des carrières dans l'administration publique, nous nous sommes permis de formuler les hypothèses ci-dessous :

B- Hypothèse de l'étude

Il est question ici des hypothèses sur lesquelles repose cette étude

a. Hypothèse n°1 :

- La méconnaissance des pièces à fournir par les usagers du MESRS pour l'obtention de leurs actes administratifs est due au manque d'information et de sensibilisation de ces derniers à suivre eux-mêmes leur carrière ;

b. Hypothèse n°2 :

- Le retard dans la parution des actes administratifs des agents du MESRS est dû à une insuffisance et au manque de compétence du personnel en charge du traitement des dossiers ;

c. Hypothèse n°3 :

- La perte des dossiers dans le circuit de traitement des actes est due à la lourdeur du circuit de leur traitement, et aux conditions difficiles de travail.

Section II : Méthodologie de la Recherche

Cette section est consacrée à la méthodologie de la recherche dont le choix se fera suivant deux (02) approches à savoir : l'approche quantitative et l'approche qualitative.

Paragraphe 1 : Technique de collecte des données

Ce paragraphe est consacré aux différentes techniques de collecte et d'analyse des données utilisées en vue de la validation des hypothèses de l'étude.

A. Echantillonnage

Cette partie est consacrée à l'identification de la population cible et de l'échantillon.

a. Population cible de l'étude

Etant donné que le personnel du MESRS est composé de cinq-cents cinquante-neuf (559) agents administratifs répartis sur toute l'étendue du territoire national, la population cible de notre étude est donc l'ensemble du personnel du MESRS en poste dans les différentes directions et structures sous tutelle du Ministère dans la ville de Cotonou. Ainsi, sur la base des données statistiques recueillies dans la base de données ALMAR-RH de la DAF, notre population-mère est composée de l'ensemble des agents administratifs du MESRS en poste dans les structures telles que la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP), la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP), la Direction des Infrastructures et de l'Équipement (DIE), la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) et le Secrétariat Général du Ministère (SGM) dont les locaux sont au siège dudit Ministère. La taille de cette population est de cent dix-sept (117) agents.

b. Echantillon de l'étude

L'échantillon de cette étude est issu de la population mère dont les individus sont des agents administratifs en poste au Secrétariat Général du Ministère (SGM) et dans les différentes directions que sont : la Direction de

l'Administration et des Finances (DAF), la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP), la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP), la Direction des Infrastructures et de l'Équipement (DIE) au sein du Ministère. Compte tenu du temps et des moyens limités dont nous disposons ainsi que de la disponibilité des agents enquêtés eux-mêmes, nous avons retenu comme taille de l'échantillon, un effectif de quatre-vingt (80) agents, soit un pourcentage de 68, 38% de l'effectif total des agents administratifs du Ministère c'est-à-dire de la population mère.

Afin d'obtenir l'effectif des agents à enquêter par direction et qui feront partie de l'échantillon, nous avons opté pour l'utilisation de l'échantillonnage stratifié compte tenu de la composition en strate des agents. Notons que les strates ici sont les différentes Directions à savoir la DPP, la DAF, la DIP et la DIE ainsi que le SGM. Cela permettra entre autre, de retrouver dans l'échantillon les mêmes proportions pour chacune des Directions et du Secrétariat. Ainsi, la technique d'échantillonnage utilisée pour obtenir l'effectif des agents à enquêter par Direction et au SGM se présente comme suit :

Directions	Nombre d'agents	Proportion
DPP	25	21%
DAF	49	42%
DIP	14	12%
DIE	10	9%
SGM	19	16%
Total	117	100%

Ce tableau présente les différentes proportions des agents pour chaque direction dans la population mère. La taille de l'échantillon étant de 80, il s'agit d'appliquer à cette taille la proportion des agents pour chaque direction afin d'obtenir l'effectif des agents à enquêter par direction et au SGM. Ainsi donc nous avons :

Directions	Proportion	Effectif à enquêter
DPP	21%	$0,21 \times 80 = 17$
DAF	42%	$0,42 \times 80 = 33$
DIP	12%	$0,12 \times 80 = 10$
DIE	9%	$0,09 \times 80 = 07$
SGM	16%	$0,16 \times 80 = 13$
Total	100%	80

La technique d'échantillonnage utilisée et présentée dans le tableau ci-dessus, donne **17** agents à enquêter à la DPP, **33** agents à la DAF, **10** agents à la DIP, **07** agents à la DIE et **13** agents au SGM. La somme totale de ces effectifs, constitue donc la taille de l'échantillon de cette étude soit 68,38% de celle de la population mère. Ces effectifs sont obtenus à partir de la formule suivante :

$$Eff_{enq} = Propor \times Eff_{échan}$$

avec :

- *Eff_{enq}*, la variable désignant l'effectif des agents à enquêter par Direction et au SGM ;
- *Propor* , la variable attribuée à la proportion des agents par direction et au SGM dans l'effectif total de la population mère tel que :

$$Propor = \frac{Eff}{Eff_{pop}} \times 100 \quad \text{où } Eff \text{ désigne l'effectif total par}$$

direction ou au SGM et *Eff_{pop}* est l'effectif de la population mère ;

- *Eff_{échan}*, est l'effectif total de l'échantillon de l'étude.

B. Collecte de données

Pour réussir la collecte des informations indispensables à l'atteinte des objectifs de cette étude, nous avons utilisé quatre (04) différents types de techniques de collecte de données. Il s'agit notamment de la revue documentaire, de l'observation directe, l'entretien direct, l'enquête par questionnaire.

a. 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. Cette technique nous a permis d'aborder différents aspects du sujet à partir des opinions de différents auteurs et travaux de recherche antérieure.

Dans le cadre du présent travail, plusieurs documents, ouvrages et revues, rapports et mémoires ont été exploités et nous ont permis d'approfondir nos connaissances sur le sujet. En effet, les nombreux documents que nous avons étudiés nous ont permis de rendre compte de l'étendue du domaine de la gestion des carrières, de comprendre le système de gestion de la carrière dans la fonction publique béninoise. La revue documentaire nous a également permis de connaître les différents actes administratifs (décisions) émis par les autorités administratifs en vue du déroulement de la carrière des agents. Nous avons aussi grâce à cette documentation réussi à faire non seulement la différence entre décret et arrêté, mais aussi dans quel cas ces décisions sont prises. Nous n'oublions pas l'internet qui nous a permis de comprendre et de maîtriser les techniques et les sites de recherche. Il nous a été d'une utilité précieuse étant donné qu'il constitue aujourd'hui un instrument incontournable et un moyen efficace de collectes et d'échanges d'informations.

b. L'observation directe

Cette méthode nous a permis de toucher du doigt les réalités du Ministère, de nous rendre compte par nous-mêmes du déroulement des activités au sein des différents services, de nous familiariser avec les agents. Nous nous sommes mises dans les conditions de travail de la fonction publique où nous avons observé et développé des aptitudes et attitudes d'un bon agent de l'Etat. Cette expérience nous sera très utile dans nos futurs emplois. La méthode de l'observation directe nous a permis de toucher du doigt les difficultés

rencontrées par les agents dans l'exercice de leur fonction. Il s'agit notamment de celles relatives aux difficultés liées à la gestion et au suivi des actes des agents/usagers du Ministère, aux outils utilisés dans la gestion des actes. Ainsi, nous avons pris bonne note des mesures mises en œuvre pour contourner ces difficultés et faciliter la gestion de la carrière des agents/usagers.

c. L'Entretien direct

L'entretien fait office de l'interview ou de 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.

Ainsi, dans le cadre de cette étude, nous avons eu des entretiens réguliers de 10 à 15 mn voire même 30 mn quelques fois avec le Chef Division de la Gestion des Carrières du Personnel Administratif, Technique et de Service (C/DGCPATS). Ce dernier, malgré ses nombreuses tâches, arrivait néanmoins à nous consacrer un peu de son précieux temps pour répondre à nos préoccupations et nous entretenir sur divers sujets entrant dans le cadre de notre stage. Notons que cette technique nous a permis de collecter de nombreuses informations. Il s'agit de la définition de certains mots et expressions, des explications relatives à la gestion et au suivi des actes, du fonctionnement du Ministère et du déroulement des activités au sein de la direction, du déroulement et des composantes de la carrière des agents de la fonction publique etc. Les informations issues de ces entretiens ont servi à approfondir nos connaissances et à la rédaction du mémoire. Ces différents entretiens ont été effectués avec des difficultés au fur et à mesure que nous évoluons dans la rédaction de notre mémoire.

d. Enquête par questionnaire

C'est une série de questions que le chercheur adresse à un certain nombre de personnes afin d'avoir leur opinion pour en faire un sondage. Cette pratique 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. Cette technique a permis d'avoir non seulement, des appréciations diverses par rapport à nos attentes mais aussi de valider ou d'invalider nos hypothèses précédemment formulées. Elle a été utilisée aussi bien au niveau des agents que des chefs services. Le questionnaire utilisé figure à l'annexe du présent document.

Paragraphe 2 : Technique de traitement et d'analyse des données

Ce paragraphe est consacré aux techniques de traitement et d'analyse des données

A- Technique de traitement des données

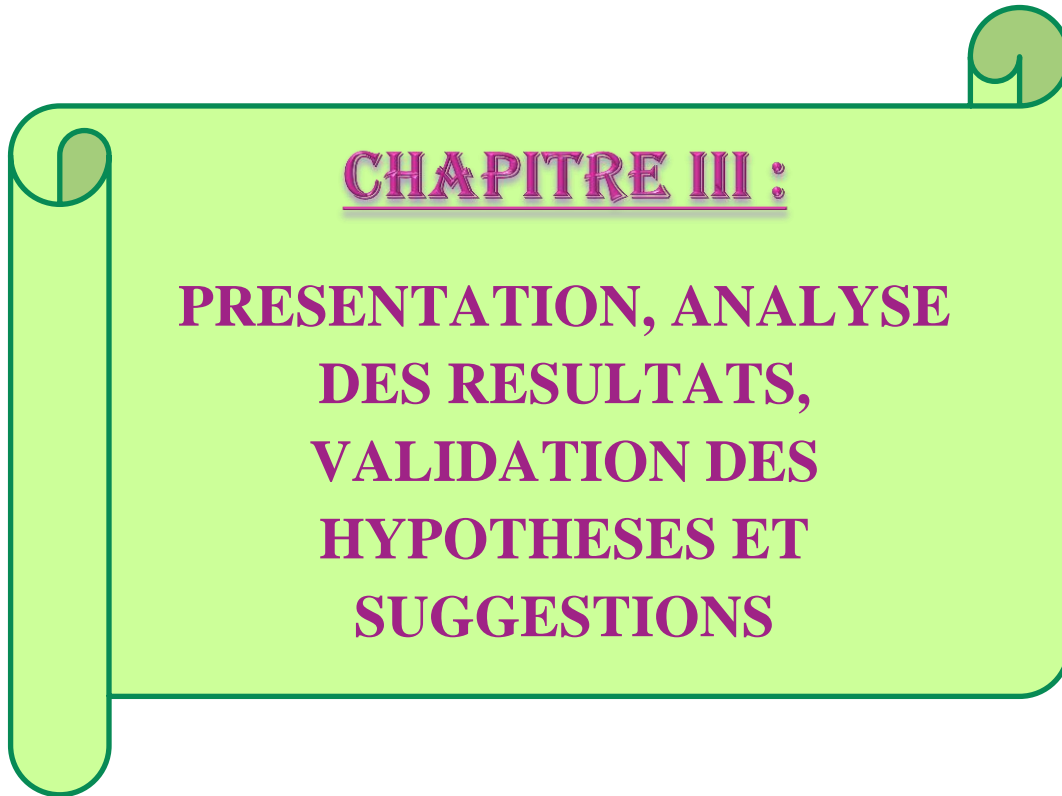
Cette technique permet le traitement et l'analyse des données collectées pendant la phase de l'enquête par questionnaire. Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi d'effectuer le traitement des données recueillies auprès des agents administratifs du MESRS suivant la technique de dépouillement manuel et la méthode de tri-à-plat qui consiste à présenter dans un tableau à trois colonnes les résultats, question par question tout en les interprétant au fur et à mesure. Notons que le traitement des données s'est fait en fonction des hypothèses précédemment émises.

B- Technique d'analyse des données

En ce qui concerne l'analyse des données, elle s'est faite suivant l'approche quantitative qui fait l'objet d'analyse descriptive (calcul de fréquences, graphiques, moyennes, pourcentages, etc.) et explicative (coefficient de corrélation, etc.). De plus, pour plus de visibilité et de clarté dans la présentation, l'analyse et la validation des hypothèses de cette étude, les résultats de l'enquête sont présentés en fonction des hypothèses émises. Ainsi

donc, la répartition des questions ayant trait aux diverses hypothèses se présente comme suit :

HYPOTHESES	QUESTIONS
1	2 ; 3 ; 4
2	5 ; 6 ; 7
3	8 ; 9 ; 10



CHAPITRE III :
**PRESENTATION, ANALYSE
DES RESULTATS,
VALIDATION DES
HYPOTHESES ET
SUGGESTIONS**

Ce chapitre permet entre autres de présenter, d'analyser les résultats issus de l'enquête, puis de faire la validation des hypothèses émises et de formuler des suggestions au vu des résultats obtenus.

Section I : Présentation et analyse des résultats

Cette section sera consacrée d'une part à la présentation des résultats de l'enquête (paragraphe 1) et d'autre part à l'analyse des résultats issus de l'enquête (paragraphe 2).

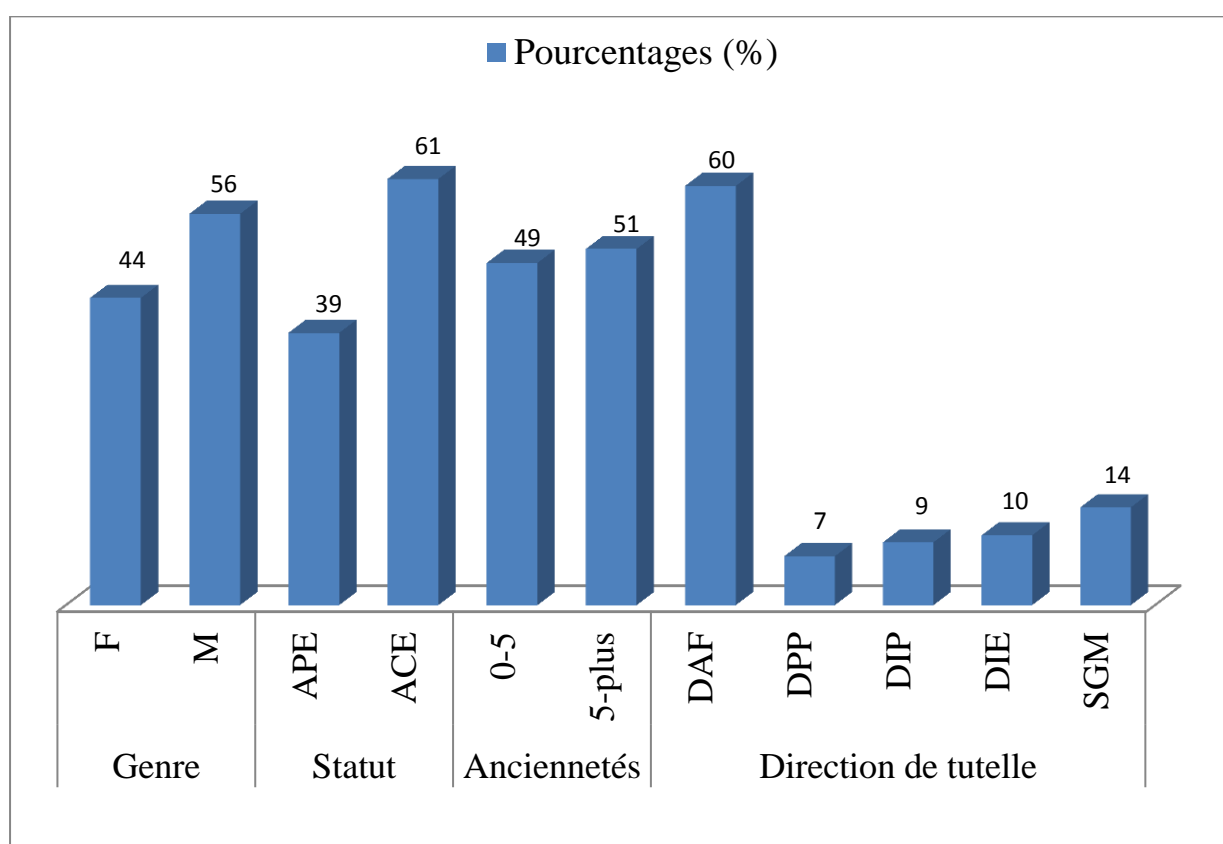
Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'enquête

Ce paragraphe présente les résultats issus de l'enquête effectuée en vue de la validation des hypothèses de l'étude.

❖ Caractéristiques sociodémographiques des agents administratifs enquêtés

Il s'agit ici des résultats de la question 1 du questionnaire. Ces résultats nous ont permis de faire la connaissance des enquêtés.

Graphique 3: Représentation du genre, du statut, de l'ancienneté et de la Direction de tutelle des enquêtés.



Sources : Résultats d'enquêtes/ septembre 2016

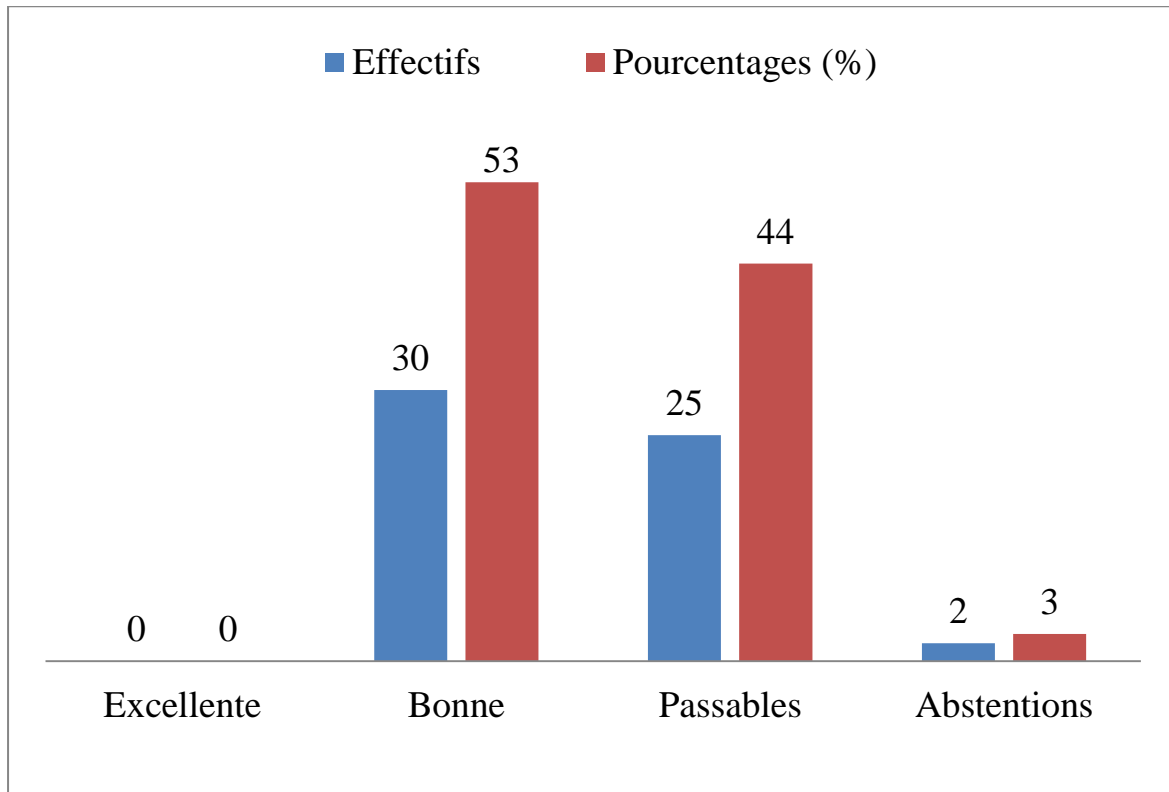
De l'analyse de ce graphique, il ressort que la majorité des agents enquêtés sont sous tutelle de la DAF avec un pourcentage de 60% de l'effectif total. Le reste des agents enquêtés est réparti dans les autres structures du Ministère à savoir : SGM (14%) ; DIE (10%) ; DIP (9%) et DPP (7%). De même, la majorité de ces agents sont du genre masculin (56%) et 61% d'entre eux ont le statut d'ACE. De plus, 51% des agents administratifs enquêtés ont

une ancienneté supérieure à cinq (05) ans contre (49%) dont l'ancienneté est inférieure à cinq (05) ans.

A. Présentation des résultats relatifs à l'hypothèse 1

a. Appréciation de la gestion de la carrière professionnelle des agents enquêtés et justification

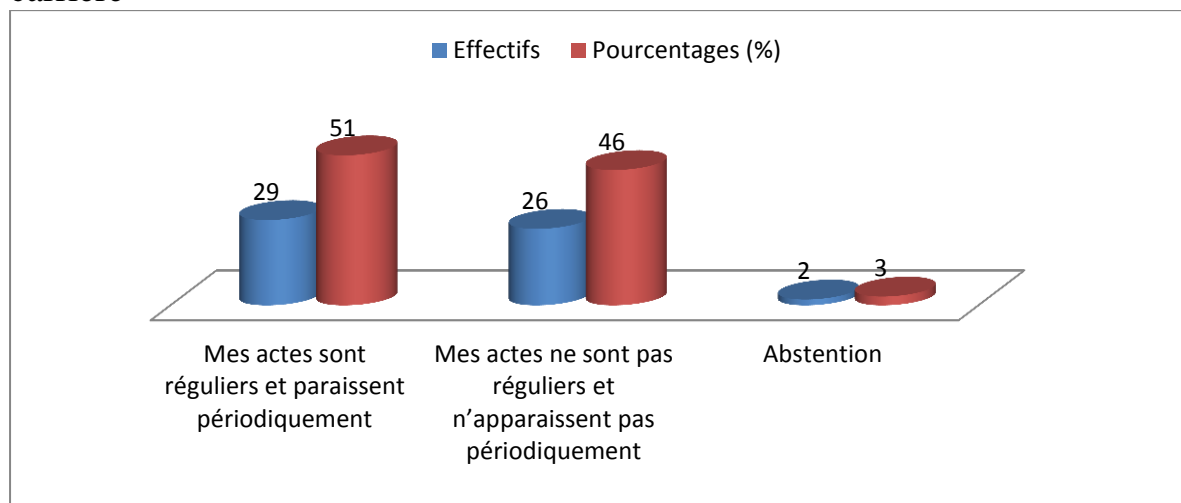
Graphique 4: Représentation graphique de l'appréciation de la gestion de la carrière



Sources : Résultats d'enquêtes/ septembre 2016

De l'analyse de ce graphe, il ressort que 53% des agents ont estimé que leur carrière professionnelle est bien gérée (bonne). Par contre, 44% la jugent passable et 3% ont préféré ne pas se prononcer sur la question. On note aussi 0% d'excellent.

Graphique 5: Justification du choix relative à l'appréciation de la gestion de la carrière

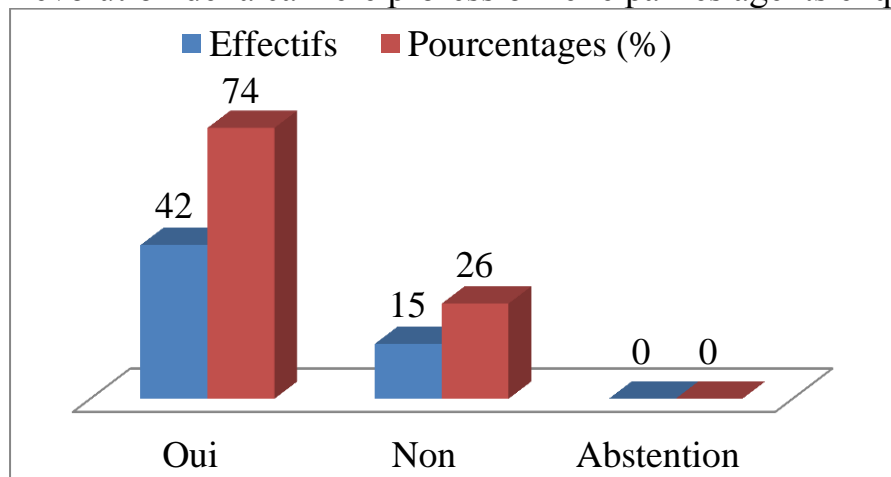


Sources : Résultats d'enquêtes/ septembre 2016

L'analyse du graphique 5 révèle que (51%) des agents enquêtés ont reconnu que leurs actes administratifs paraissent périodiquement. Par contre, un effectif non moins important (42%) affirme le contraire et 3% des agents ont préféré ne pas répondre à la question.

b. Vérification du nombre des agents ayant connaissance des actes administratifs

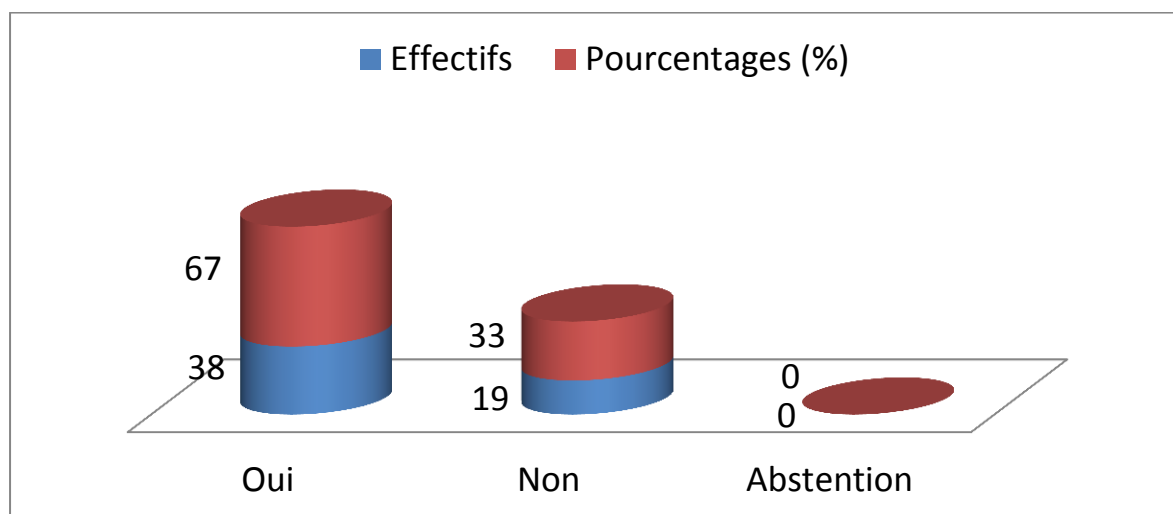
Graphique 6: Connaissance des différents actes administratifs permettant l'évolution de la carrière professionnelle par les agents enquêtés



Sources : Résultats d'enquêtes/ septembre 2016

L'analyse du graphe n°6 révèle que 74% des agents ont répondu qu'ils ont connaissance des actes administratifs permettant l'évolution de leur carrière. Toutefois, 26% ont affirmé qu'ils n'en ont pas connaissance.

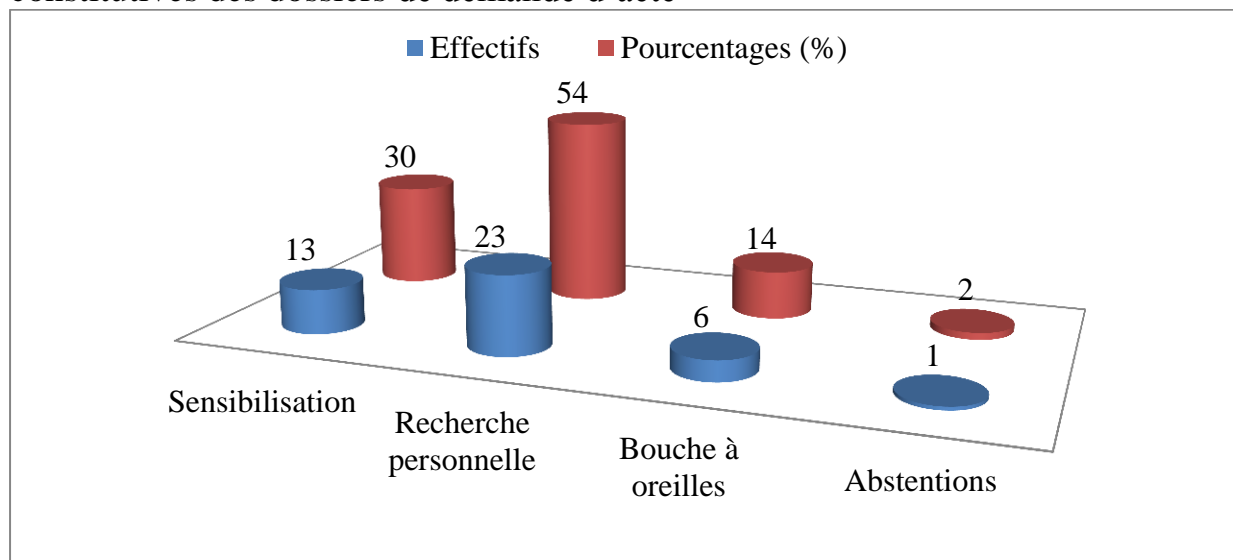
Graphique 7: Connaissances des pièces à fournir pour les demandes d'actes administratifs par les agents



Sources : Résultats d'enquêtes/ septembre 2016

A la question de savoir si les agents administratifs enquêtés avaient connaissance des pièces constitutives des dossiers pour la demande de leurs actes, le graph ci-dessous nous informe que 67% des agents en ont connaissance alors que les 33% restants n'en ont pas connaissance.

Graphique 8: Moyens ayant permis aux agents d'avoir connaissance des pièces constitutives des dossiers de demande d'acte

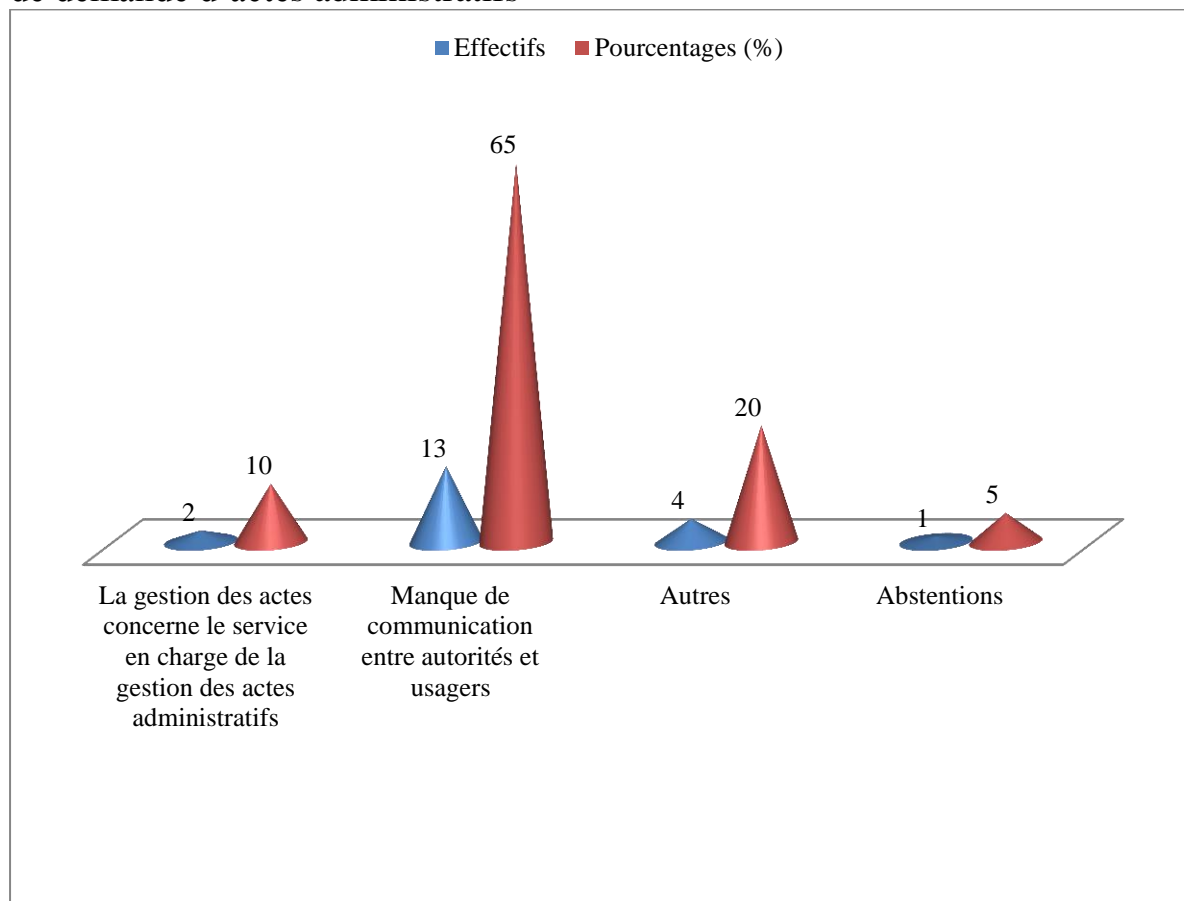


Sources : Résultats d'enquêtes/ septembre 2016

De l'analyse du graph 8, il ressort que 54% des 43 réponses obtenues chez les 38 agents ayant affirmé qu'ils ont connaissance des pièces constitutives des dossiers de demande d'acte administratif, ont reconnu avoir eu connaissance

de ces pièces grâce à des recherches personnelles. 30% l'ont eue grâce à la sensibilisation de la part des autorités et 14% grâce aux bouches à oreilles. Les 2% restants se sont abstenus de répondre à la question.

Graphique 9: Cause de la méconnaissance des pièces constitutives des dossiers de demande d'actes administratifs



Sources : Résultats d'enquêtes/septembre 2016

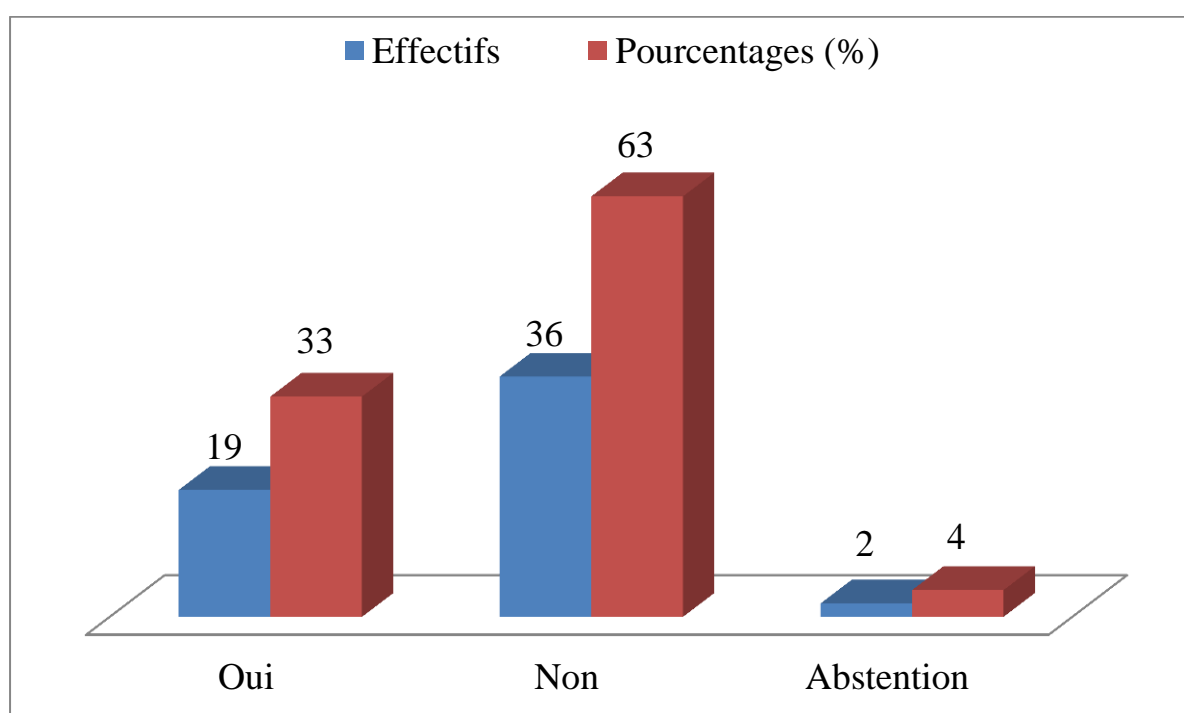
De l'analyse du graph ci-dessus, il ressort que 65% des 19 agents ayant répondu qu'ils n'ont pas connaissance des pièces constitutives des dossiers de demande d'acte administratif ont justifié leur réponse par un manque de communication entre les autorités compétentes et les usagers. 10% ont estimé que leur méconnaissance des pièces est due au fait que la gestion des actes administratifs ne concerne que le service en charge. De même, 20% de ces agents estiment que la raison de leur méconnaissance est plutôt liée à l'ancienneté dans la fonction publique béninoise et à la procédure. Les 5% restant se sont abstenus de répondre à la question.

B. Présentation des résultats relatifs à l'hypothèse 2

a. Evaluation du nombre d'agents administratifs disposant des informations relatives aux délais légaux d'élaboration et de ventilation des actes administratifs

Il s'agit ici des résultats relatifs à la question n°5 du questionnaire d'enquête.

Graphique 10: Connaissance des délais légaux d'élaboration et de ventilation des actes administratifs



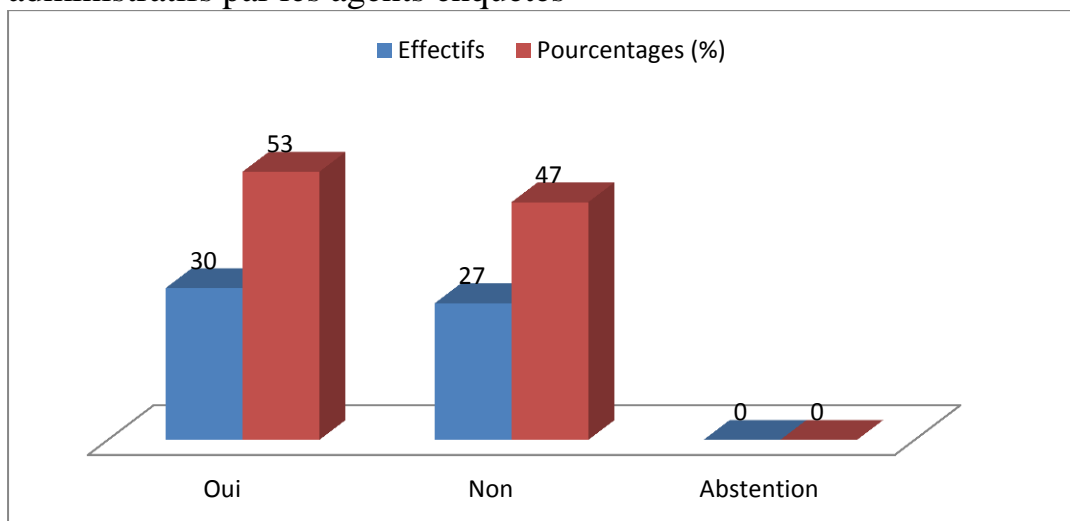
Sources : Résultats d'enquêtes/septembre 2016

L'analyse du graphe ci-dessus nous révèle que 63% des agents enquêtés n'ont pas connaissance des délais de constitution des dossiers et d'élaboration des actes administratifs. Toutefois, 33% en ont connaissance et 4% se sont abstenus de répondre à la question.

b. Evaluation du nombre d'agents administratifs disposant des informations relatives au processus d'élaboration des actes administratifs

Il s'agit ici des résultats relatifs aux questions 6 et 7 du questionnaire d'enquête.

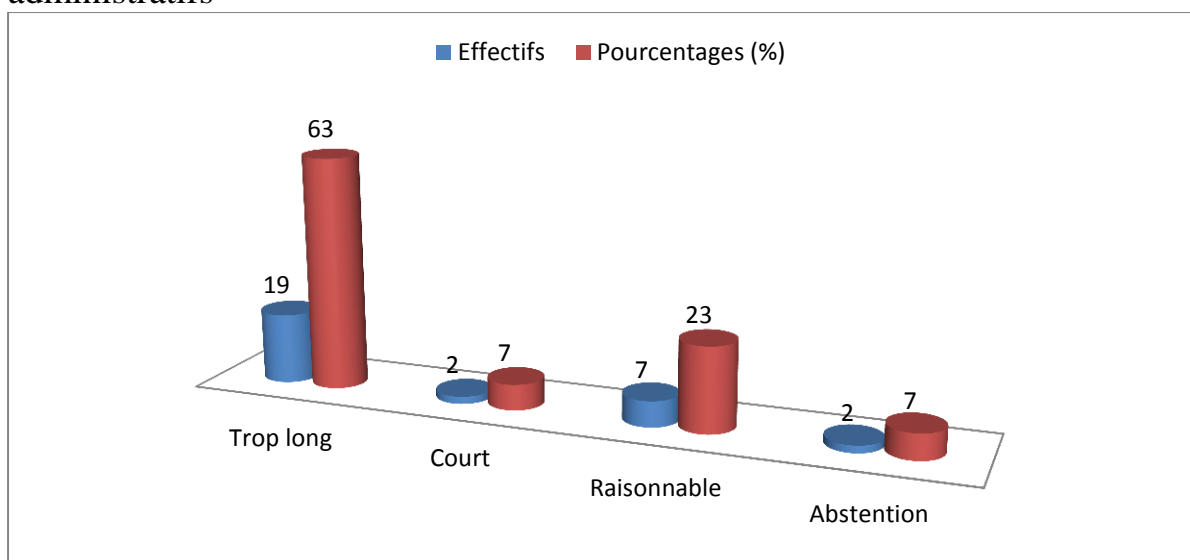
Graphique 11: Connaissances du processus d'élaboration des actes administratifs par les agents enquêtés



Sources : Résultats d'enquêtes/septembre 2016

L'analyse de ce graphe nous a révélé que 53% des agents administratifs connaissent le processus d'élaboration des actes administratifs. Par contre, les 47% restants n'en ont pas connaissance.

Graphique 12: Appréciation du processus d'élaboration des actes administratifs

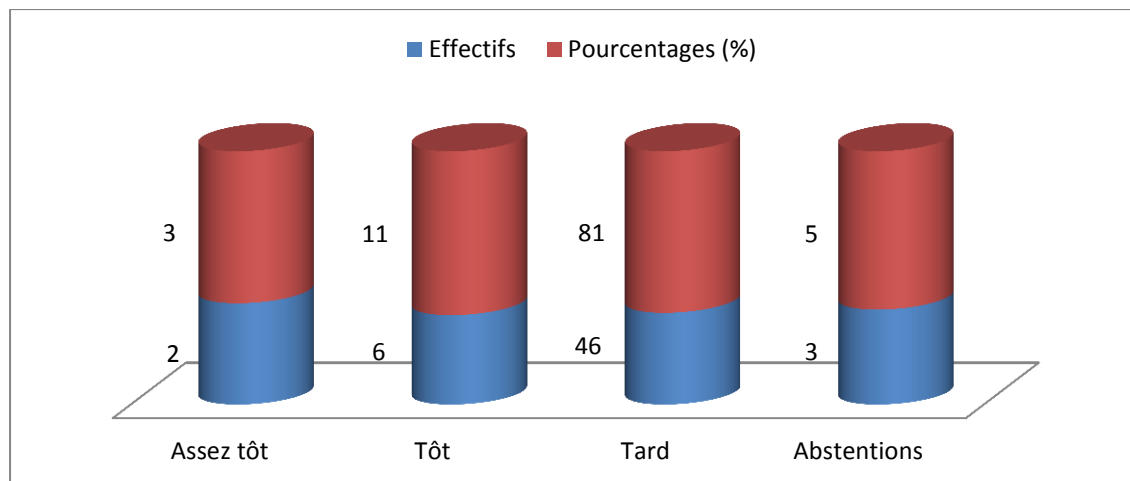


Sources : Résultats d'enquêtes/septembre 2016

D'après ce graphe, 63% des agents pensent que le processus d'élaboration des actes est trop long. Néanmoins, 23% estiment que ce processus est

raisonnable et 7% considèrent qu'il est plutôt court. Notons que 7% des agents se sont abstenus de répondre à cette question.

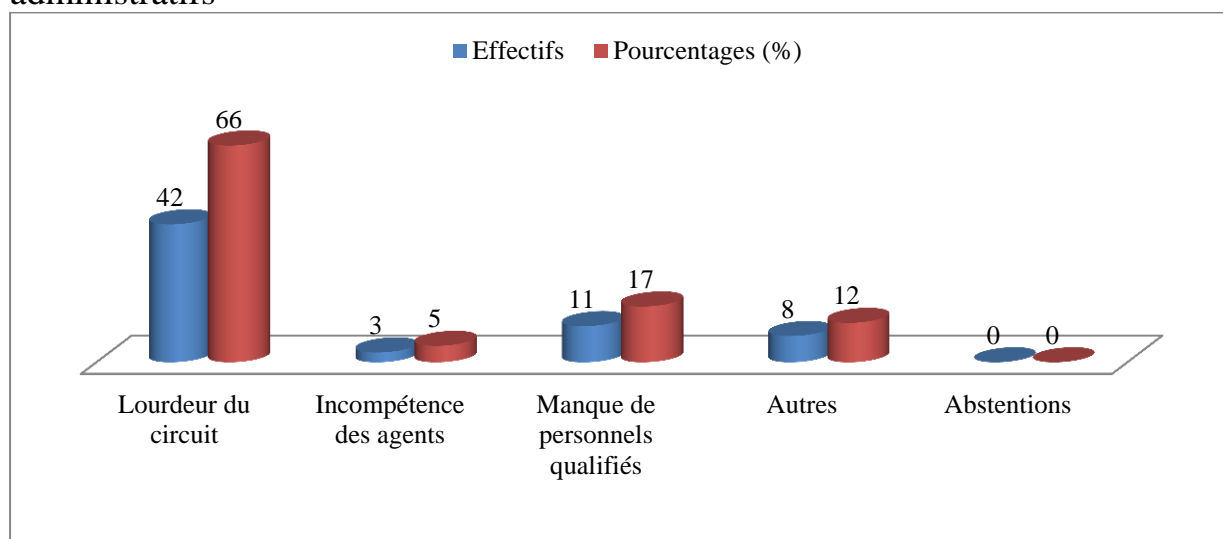
Graphique 13: Appréciation du délai de parution des actes administratifs



Sources : Résultats d'enquêtes/septembre 2016

Des résultats de ce graphe, il ressort que 81% des agents estiment que les actes administratifs paraissent tardivement. Cependant, seuls 14% des agents affirment que les actes apparaissent tôt et assez tôt. Par contre, 5% ont préféré ne pas répondre à la question.

Graphique 14: Les causes du retard observé dans la parution des actes administratifs



Sources : Résultats d'enquêtes/septembre 2016

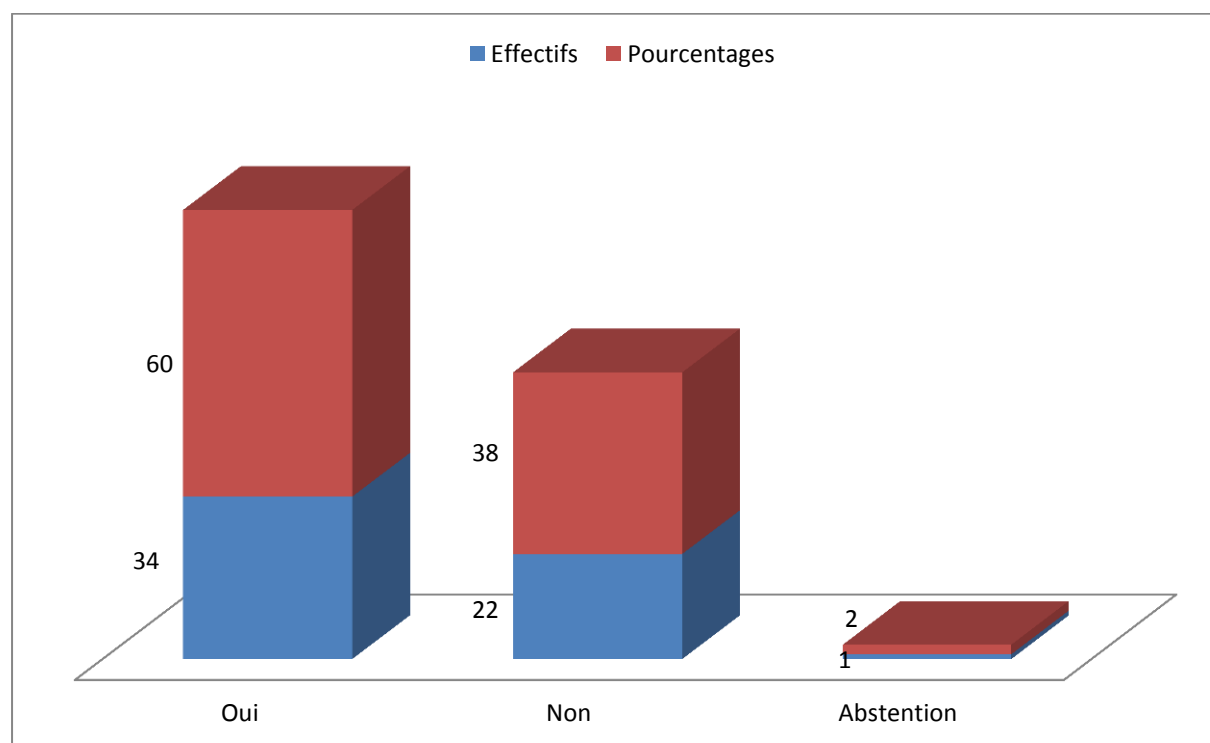
De l'analyse du graphe ci-dessus, il ressort que 66% des agents pensent que le retard observé dans la parution des actes administratifs est dû à la lourdeur du circuit d'élaboration ; 17% estiment que ce retard est dû au manque de personnel qualifié et 5% pensent que l'incompétence des agents en est plutôt la cause. Par contre, 12% des agents enquêtés estiment que ce retard est plutôt le signe non seulement de la mauvaise volonté, d'absence de conscience professionnelle, de mauvaise foi, de clientélisme, de favoritisme, de manque de suivi mais aussi de la corruption de la part des agents en charge de la gestion des actes.

C. Présentation des résultats relatifs à l'hypothèse 3

a. Existence du phénomène de la perte des dossiers d'élaboration des actes administratifs

Il s'agit ici des résultats de la question n° 8 du questionnaire d'enquête

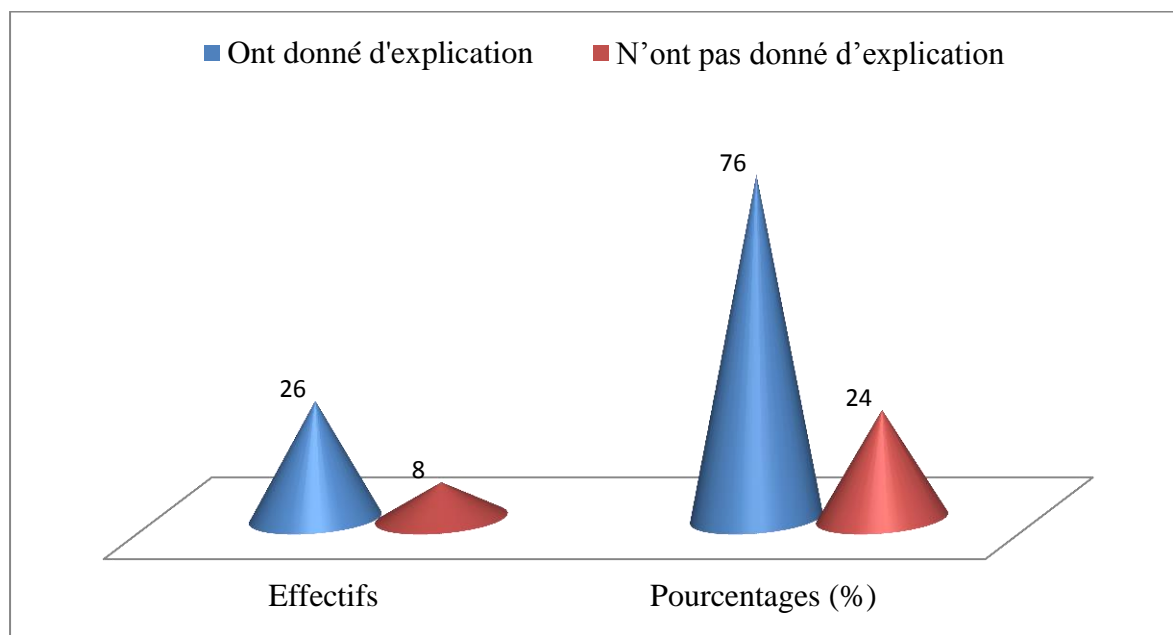
Graphique 15: Existence du phénomène de perte des dossiers dans le circuit d'élaboration des actes administratifs



Sources : Résultats d'enquêtes/septembre 2016

A la lecture de ce graphe, il ressort que 60% des agents administratifs reconnaissent l'existence du phénomène de la perte des dossiers dans le circuit des dossiers contre 22% qui n'en ont jamais entendu parler et 2% d'abstention.

Graphique 16: Explication du phénomène de la perte des dossiers



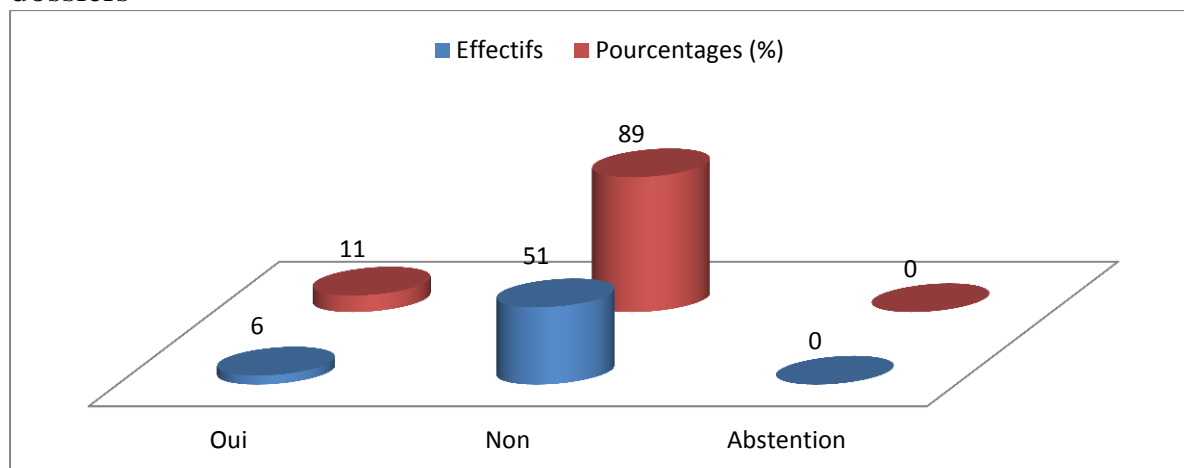
Sources : Résultats d'enquêtes/septembre 2016

Pour plus d'explication sur la perte des dossiers dans le circuit d'élaboration des actes administratifs, les données collectées et présentées sur le graphe ci-dessus nous informent que sur les 60% d'agents ayant connaissance du phénomène, 76% expliquent la perte des dossiers par :

- absence de professionnalisme ;
- mauvaise gestion des dossiers ;
- mauvaises conditions de travail ;
- dossiers incomplets ;
- lourdeur du circuit ;
- jeu de trombones ou dossiers mal agrafés occasionnant la perte de certaines pièces du dossier...etc.

Par ailleurs, les 24% restants n'ont donné aucune d'explication par rapport à la perte des dossiers.

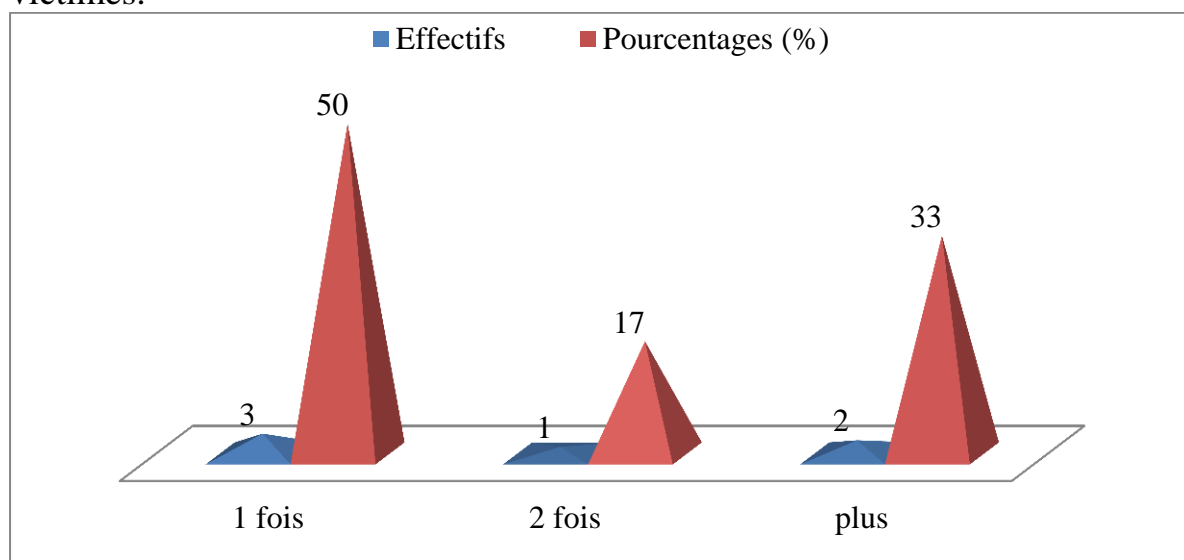
Graphique 17: Représentation des agents ayant été victimes de la perte des dossiers



Sources : Résultats d'enquêtes/septembre 2016

De l'analyse de ce graphe, il ressort que la proportion d'agents n'ayant pas été victimes de la perte de leur dossier est plus élevée que la proportion des agents ayant été victimes, soit un pourcentage de 89 % contre seulement 11% et 0% d'abstention.

Graphique 18: Fréquence de la perte des dossiers des agents ayant été victimes.



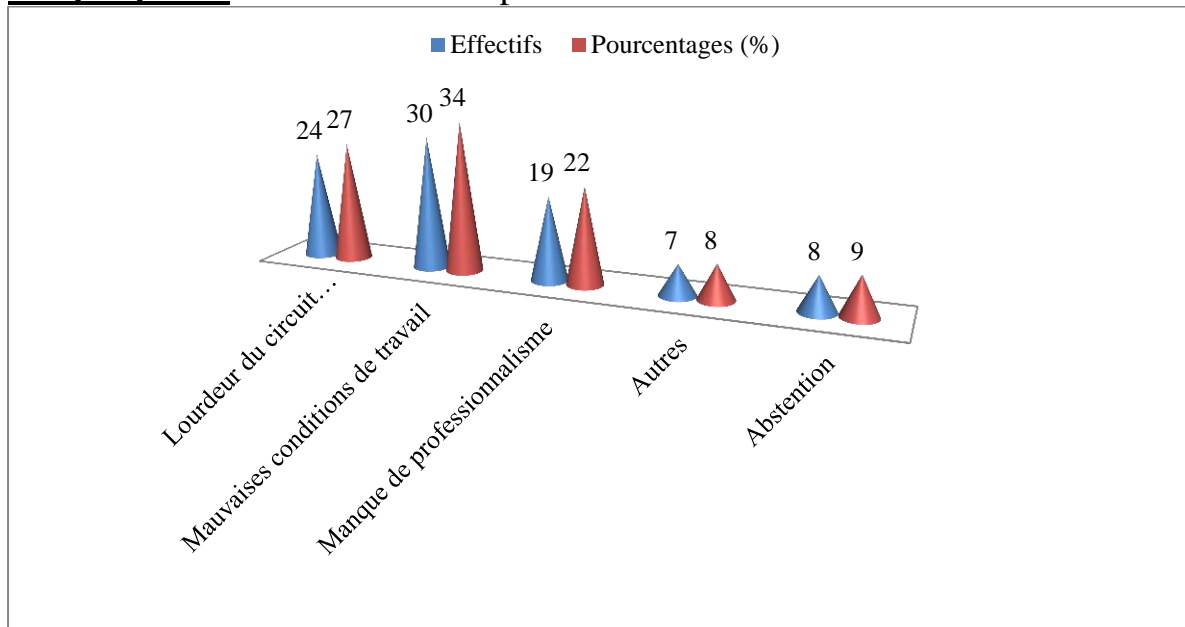
Sources : Résultats d'enquêtes/septembre 2016

L'analyse du graphe révèle qu'environ 50% des agents ont été victimes au moins une fois de la perte de leurs dossiers. 33% l'ont été plusieurs fois et 17% en ont été victimes deux fois.

b. Les causes de la perte des dossiers dans le circuit d'élaboration des actes administratifs

Il s'agit des réponses à la question n°10 du questionnaire d'enquête.

Graphique 19: Les causes de la perte des dossiers



Sources : Résultats d'enquêtes/septembre 2016

De la lecture du graphe, il ressort que la perte des dossiers dans le circuit d'élaboration des actes administratifs est due à la lourdeur du circuit (27%) ; aux mauvaises conditions de travail (34%) ; et au manque de professionnalisme des agents en charge du traitement des dossiers. Les agents enquêtés ont également évoqué d'autres causes susceptibles d'expliquer le phénomène de la perte des dossiers. Il s'agit de :

- la mauvaise foi des agents en charge du traitement des dossiers ;
- la négligence et la légèreté dans l'acheminement et le traitement des dossiers ;
- les règlements de compte ;
- les mauvaises orientations (affectation) des dossiers ;
- l'abandon du travail (traitement des dossiers) au profit d'autres activités...etc.

De plus, ce tableau présente également 9% d'abstention.

Paragraphe 2 : Analyses des résultats de l'enquête

Ce paragraphe sera consacré à l'analyse des résultats de l'enquête.

A. Analyse des résultats relatifs à l'hypothèse n°1

De l'analyse des résultats issus de cette étude, il ressort que (graphe n°4), la carrière professionnelle de plus de la moitié des agents du MESRS est bien gérée (53% de bonne) car plus de la moitié (51%) des agents administratifs ont reconnu que leurs actes administratifs sont réguliers. Par contre, celle d'un effectif non négligeable (44% passable) est passablement gérée car 46% ont affirmé que leurs actes administratifs ne sont pas réguliers (graphe n°5). Cette étude a également révélé que la majorité des agents ont connaissance non seulement des actes administratifs permettant l'évolution de leur carrière (74% de Oui) mais aussi des pièces constitutives des dossiers pour la demande des actes (67% de Oui), contre respectivement 26% et 33% des agents qui n'ont aucune idée ni des actes ni des pièces à fournir pour leurs demandes (respectivement graphe n°6 et graphe 7). De plus, sur la majorité (54%) de ces agents ont reconnu avoir eu connaissance de ces pièces grâce à des recherches personnelles, 30% l'ont eu grâce à la sensibilisation des autorités et 14% grâce aux bouches à oreilles (graphe 8). Ceux d'entre eux qui n'ont pas connaissance ni des actes ni des pièces à fournir, justifient leur méconnaissance d'une part, par un manque de communication entre les autorités compétentes et les usagers (65%) et le fait que la gestion des actes administratifs ne concerne que le service en charge de la gestion des actes (10%). D'autre part, 20% des agents estiment que la raison de leur méconnaissance est plutôt liée à leur ancienneté dans la fonction publique béninoise et aux procédures (graphe 9).

Ces résultats traduisent d'une manière générale que tous les agents du MESRS n'ont pas connaissance des pièces à fournir pour la demande des actes administratifs pouvant permettre l'évolution dans leur carrière professionnelle à la fonction publique béninoise. Toutefois, bien que des efforts considérables soient faits en vue de garantir une bonne gestion des actes administratifs des

agents, les autorités du MESRS en charge de la gestion des actes sont appelés à redoubler d'efforts et d'ardeurs au travail dans la mesure où de nombreuses difficultés et dysfonctionnements existent encore et paralysent le bon déroulement de la carrière professionnelle des agents administratifs. Elles doivent donc mettre davantage l'accent sur la communication et la sensibilisation.

B. Analyse des résultats relatifs à l'hypothèse n°2

L'analyse des résultats relatifs à l'hypothèse n°2 révèle que la majorité des agents administratifs ne connaissent pas les délais de constitution des dossiers et d'élaboration des actes administratifs (63% ; cf graphe 10), mais ont connaissance du processus d'élaboration des actes administratifs (53% ; cf graphe n°11). Ainsi, ils jugent ce processus trop long (63% ; cf graphe n°12). Ce qui explique le fait que 81% estiment que les actes administratifs paraissent tardivement (cf graphe n°13).

De tout ce qui précède, il ressort que le retard observé dans la parution des actes administratifs est beaucoup plus dû d'une part, à la lourdeur du circuit d'élaboration (66%), et au manque de personnel qualifié (17%). D'autre part, 12% des agents estiment que ce retard est plutôt non seulement le signe de mauvaise volonté, d'absence de conscience professionnelle, de mauvaise foi, de clientélisme, de favoritisme, de manque de suivi mais aussi de corruption de la part des agents en charge du traitement des dossiers.

Ces résultats traduisent le fait que de nombreuses difficultés existent et retardent la parution des actes administratifs. Ce retard empêche les agents de bénéficier à temps des avantages dont ils ont droit et ralentit ainsi l'évolution normale de leurs carrières professionnelles. Vu l'importance de la carrière dans la vie professionnelle d'un agent, les autorités du MESRS doivent mettre en place, une technique ou une stratégie pouvant leur permettre de suivre promptement les dossiers de demande d'actes administratifs. Elles doivent aussi mettre en place une plate-forme informative permettant aux agents d'avoir accès

à toutes les informations relatives à l'évolution de leurs dossiers et pouvant leur permettre de suivre eux-mêmes cette évolution dans le circuit.

C. Analyse des résultats relatifs à l'hypothèse n°3

Les résultats de l'analyse relative à l'hypothèse n°3 montrent que le phénomène de la perte des dossiers lors de l'élaboration des actes administratifs est bien effectif et la majorité (60%) des agents administratifs reconnaissent ce phénomène (graphe 15). Toutefois, bien que la majorité des agents n'aient pas été victimes (89%), l'étude a révélé que la moitié (50%) des agents l'a été au moins une fois (graphe18). Selon ces agents (76%), le phénomène s'expliquerait d'une part, par l'absence de professionnalise, la mauvaise gestion des dossiers, la mauvaise condition de travail, la lourdeur du circuit d'élaboration, quelques fois les jeux de trombones ou des dossiers mal agrafés occasionnant la perte de certaines pièces du dossier et le fait que certains dossiers soient incomplets (Graphe 16). De plus, les véritables causes évoquées sont surtout les mauvaises conditions de travail (34%), la lourdeur du circuit (27%) d'élaboration, et le manque de professionnalisme (22%). D'autres causes ont été également évoquées notamment la mauvaise foi des agents en charge du traitement des dossiers, la négligence et la légèreté dans l'acheminement, le traitement des dossiers, les règlements de compte entre collègues, la mauvaise orientation (affectation) des dossiers ; l'abandon du travail (traitement des dossiers) au profit d'autres activités personnelles etc.... (graphe 19).

D'une manière générale, le phénomène de la perte des dossiers existe et les causes évoquées sont entre autres, la lourdeur du circuit d'élaboration des actes administratifs et les mauvaises conditions de travail. Ce phénomène constitue un véritable problème auquel il urge de trouver solution car la carrière est un élément important non seulement pour la satisfaction de l'individu au travail, sa productivité au sein de l'organisation, mais aussi pour l'atteinte des objectifs de l'organisation à laquelle il appartient. Ainsi donc, les autorités du MESRS doivent se pencher beaucoup plus sur la question et voir dans quelle

mesure ils peuvent remédier à ce problème pour le bien des agents du Ministère et de la fonction publique béninoise tout entière.

Section II : Validation des hypothèses de l'étude et suggestion

Cette section est consacrée à la validation des hypothèses émises et aux propositions de quelques suggestions.

Paragraphe 1 : Validation des hypothèses de l'étude

Ce paragraphe est consacré à la validation des hypothèses émises en vue de s'assurer si elles sont "Validées" ou "non validées".

A. Validation de l'hypothèse n°1 de l'étude

Hypothèse n°1 : «La méconnaissance des pièces à fournir par les usagers du MESRS pour l'obtention de leurs actes administratifs est due au manque d'information et de sensibilisation de ces derniers à suivre eux-mêmes leur carrière ».

Au regard des analyses effectuées, il ressort que, d'une manière générale tous les agents du MESRS n'ont pas connaissance des pièces à fournir pour la demande des actes administratifs pouvant permettre l'évolution de leur carrière professionnelle dans la fonction publique béninoise, à cause du manque de communication entre autorités et agents. De plus la majorité de ceux qui ont connaissance de ces pièces, ont affirmé avoir eu connaissance de ces pièces grâce à des recherches personnelles. Ainsi donc, nous pouvons conclure que l'hypothèse 1 ci-dessus est confirmée.

B. Validation de l'hypothèse n°2 de l'étude

Hypothèse n°2 : «Le retard dans la parution des actes administratifs des agents du MESRS est dû à une insuffisance et au manque de compétence du personnel en charge du traitement des dossiers».

Des résultats de l'analyse relative à l'hypothèse n°2, il ressort que le circuit d'élaboration des actes administratifs est trop long et que le système manque de personnel qualifié pour le traitement rapide des dossiers d'élaboration des actes. Ainsi donc, la lourdeur du circuit d'élaboration des

actes administratifs et le manque de personnel qualifié sont les causes du retard observé dans l'apparition et la ventilation des actes administratifs. D'où l'hypothèse n°2 ci-dessus est confirmée.

C. Validation de l'hypothèse n°3 de l'étude

Hypothèse n°3 : «La perte des dossiers dans le circuit de traitement des actes est due à la lourdeur du circuit de leur traitement, et aux conditions difficiles de travail».

En nous référant aux résultats de l'analyse relative à l'hypothèse n°3, nous pouvons conclure que le phénomène de la perte des dossiers observé lors de l'élaboration des actes administratifs a pour cause, les mauvaises conditions de travail (34%) et la lourdeur du circuit d'élaboration (27%) des actes administratifs. Ainsi donc, l'hypothèse ci-dessus émise est confirmée.

En conclusion, les hypothèses formulées dans le cadre de cette étude en vue d'analyser les difficultés liées à la gestion des actes administratifs du personnel de la fonction publique béninoise en générale et des agents administratifs du MESRS en particulier sont toutes validé. Ce qui révèle le faite que la gestion des actes administratifs dans la fonction publique béninoise est une question importante sur lequel ils urgent de se pencher dans la mesure où il touche l'évolution de la carrière professionnelle des agents.

Paragraphe 2 : Suggestions

Dans le but d'atteindre l'objectif général de cette étude qui est d'analyser les difficultés liées à la gestion des actes administratifs des agents administratifs du MESRS, nous nous sommes permis d'émettre les suggestions que voici :

A. Suggestions des agents enquêtés

Il faut :

- ✓ une réforme des actes administratifs ;
- ✓ simplifier et ventiler les procédures pour permettre aux agents d'être informés ;
- ✓ mettre les agents dans de bonnes conditions de travail ;

- ✓ numériser les actes et les centraliser, afin de permettre aux intéressés d'y accéder électroniquement juste à partir de leur n° matricule ;
- ✓ mettre en place un système d'avancement tacite ;
- ✓ former les agents à la conscience professionnelle et à la déontologie administrative ;
- ✓ faire éviter le décrochage ;
- ✓ voir dans quelle mesure le circuit d'élaboration des actes peut être réduit ;
- ✓ renforcer les capacités professionnelles des agents ;
- ✓ mettre davantage l'accent sur les facteurs de motivation des agents.

B. Nos suggestions

- ✓ mettre en place un système de communication permettant une meilleure implication des agents ;
- ✓ redynamiser les politiques de sensibilisation et de formation des agents et des usagers autour des thèmes liés à la gestion des actes administratifs ;
- ✓ mettre à la disposition des agents des guides d'orientation et des pièces à fournir pour divers dossiers ;
- ✓ mettre à la disposition des agents des moyens adéquats pour l'accomplissement de leurs tâches ;
- ✓ mettre en place une base de données qui fournit périodiquement les noms des agents et les actes dont ils doivent bénéficier ;
- ✓ instaurer une meilleure collaboration entre autorités et agents ;
- ✓ profiter du partenariat public-privé pour mettre en place avec les réseaux GSM présents sur le territoire national un système de rappel automatique qui puisse trois fois au moins rappeler aux usagers les délais de dépôt des dossiers et les actes dont ils ont droit. Cela à trois mois de l'échéance ;
- ✓ promouvoir le développement du numérique dans les différents services ;
- ✓ envisager le dépôt et le traitement des dossiers via l'intranet ;

- ✓ envisager l'installation des points focaux représentatifs du MTFPAS dans chaque Ministère pour éviter le transport des dossiers, ce qui permettra en retour de remédier aux problèmes de pertes régulières.



CONCLUSION

Dans un monde en perpétuelle mutation et face à un environnement fortement concurrentiel, la croissance et le développement de toute organisation dépendent fortement de la capacité à s'adapter et surtout de la flexibilité de son personnel. Dans la fonction publique béninoise, cette flexibilité passe par le recrutement des agents permanents et contractuels de l'Etat dont la gestion de la carrière présente quelques difficultés. En effet, la carrière dans la fonction publique béninoise est sujet à la prise périodique d'un certain nombre de décisions. Ces décisions sont matérialisées par des actes administratifs dont la prise est confrontée à un long et périlleux processus.

C'est donc au regard de tout ce qui précède et de la nécessité d'une bonne gestion des actes administratifs dans la fonction publique béninoise que nous avons choisi au cours de notre stage à la DAF du MESRS de travailler sur le thème : « La gestion des actes administratifs du personnel de la fonction publique béninoise : cas des agents administratifs du MESRS ». L'objectif général de cette étude est d'analyser les difficultés liées à la gestion des actes administratifs des agents du MESRS. Cette étude que nous avons effectuée nous a permis de déceler un certain nombre de difficultés rencontrées dans l'élaboration et le suivi des actes administratifs qui portent atteinte à la gestion efficace et efficiente de la carrière du personnel de la fonction publique. Il s'agit de la méconnaissance des pièces à fournir pour la demande des actes, le retard dans la parution des actes et la perte des dossiers dans le circuit d'élaboration de ces actes. A partir des recherches documentaires, des entretiens et de l'enquête, nous sommes arrivés à la conclusion que ces difficultés sont dues d'une part, au manque de communication entre autorités et agents, à une faible sensibilisation des agents par rapport à la gestion et au suivi de leurs actes, aux mauvaises conditions de travail, au manque de personnel qualifié et à la lourdeur du circuit d'élaboration des actes administratifs. D'autre part, les causes évoquées sont l'absence de professionnalisme, la mauvaise gestion des dossiers, le fait que certains dossiers soient incomplets, les jeux de trombones ou aux dossiers mal

agrafés occasionnant la perte de certaines pièces du dossier, la négligence et la légèreté dans l'acheminement et le traitement des dossiers ainsi que leur mauvaise orientation (affectation).

De tout ce qui précède, nous invitons les autorités à tenir compte des suggestions émises notamment le décrochage, simplifier et ventiler les procédures pour permettre aux agents d'être informés, numériser les actes et les centraliser afin de permettre aux intéressés d'y accéder électroniquement juste à partir de leur n° matricule, et pour l'amélioration de la gestion des actes administratifs des agents du MESRS, et envisager le dépôt et le traitement des dossiers via l'intranet etc..., afin d'assurer aux agents du MESRS une bonne carrière professionnelle dans la fonction publique béninoise.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- * PERETTI J-M (2008) : La Gestion des Ressources Humaines, 15^{ème} Edition, VUIBERT.
- * GUERIN G., WILS T. (1992), « La Gestion des Carrières : Une Typologie des Pratiques », *Gestion, Revue internationale de gestion*, pp.48 à 63.
- * KLEINHOLT S. (septembre 1993), « Les Carrières dans la Fonction Publique », *CEREQ Bref: bulletin de recherche sur l'emploi et la formation*, Administration CEBEQ, 10 place de la Joliette», **1 3474 MARSEILLE Cedex 02 Tél : 01.12.28.28**. Commission Paritaire n°1063 ADEP, **ISSN 0758 1858**.
- * AZILINON J-P. (2014), *Communication et Gestion des Ressources Humaines/ L'essentiel*, Cotonou R. Bénin, 3^{ème} édition JP Com.
- * GUERIN G. et WILS T. (1992), « La Gestion des Carrières : Une Typologie des Pratiques », Document de recherche (92-03), Ecole de relations industrielles, Université de Montréal.

DOCUMENTS ETUDIÉS

- * Décret n°419 du 20 juillet 2016 portant Attribution, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.
- * Arrêté 2013 n°685/MESRS/DC/SGM/CTJ/DRH/SA du 06 décembre 2013 portant attribution, organisation et fonctionnement de la Direction des ressources Humaines (DRH) ;
- * Ministère du Travail et de la Fonction Publique, (Avril 2013), Document de stratégie globale de réformes de la fonction publique (SGRFP), Version Finale, Bénin, pp x

MEMOIRES

- * MEGNIZIN M., KOOH MINSSINGA H., TSHILANDA-A. (2012), « *contribution au renforcement de la gestion des carrières du personnel de l'administration publique : cas du personnel civil du MISPC* ». Rapport de stage pour l'obtention du brevet de technicien supérieur à ESGIS.
- * ALAGBE D. L., HOUNSOUNOU G. M. (2015), « *Influence de l'amélioration des conditions de travail sur le rendement du personnel de Bénin Télécoms SA* ». Mémoire de licence professionnelle à la FASEG.
- * EKPINSOU J. M., OROU K. (2014), « La gestion des carrières du personnel de la Banque Régionale de Solidarité- Bénin (BRS-BENIN), mémoire de licence professionnelle à la FASEG.
- * MAMAN M. (2002), « *La gestion de la carrière administrative dans la fonction publique nigérienne : cas des enseignants au ministère de l'Education nationale* » [en ligne] Rapport de Recherche OFPA, n° 003232. Cotonou. Bénin : OFPA, Taille du fichier : entre 2 et 5 Mo. Disponible sur : « <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ofpa/unpan003232.pdf> » (consulté le 20/07/2016).
- * VALLEMONT M. S. (1999) dans son rapport à Monsieur le Ministre de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la décentralisation français sur « *la Gestion des Ressources Humaines dans l'Administration Publique* », Collection des rapports officiels, 116 pages

SITES DE RECHERCHES

- * <http://www.google.com> 19 juillet 2016, 12h 09 min
- * <http://www.google.com> 20 juillet 2016, 14h 01 min
- * <http://www.ofpa.net/publi/memoir.htm> 20 juillet 2016, 16h 10 min
- * <http://www.wikipedia.fr> 20 juillet 2016, 17h 23 min
- * <http://www.memoireonline.com> 26 juillet 2016, 01h 32 min
- * <http://www.erudit.org> 26 juillet 2016, 17h 43 min

AUTRES SOURCES :

- * Interview de [Christophe Boulvin](#), (Consultant, formateur en RH et Management, Fondation(s)), sur la gestion des carrières des agents publique, dans le Newsletters thématiques.



ANNEXES

Annexes 1 : Guide d'entretien

- * Les actes administratifs
- * L'évolution de leur carrière professionnelle des agents.
- * Elaboration des actes administratifs.
- * Mise en œuvre du suivi des actes administratif.
- * Existence d'outils de suivi de l'évolution des dossiers dans le circuit d'élaboration des actes administratifs.
- * Les difficultés liées au suivi des actes administratifs et leurs causes.
- * Appréciation des conditions de travail des Agents.
- * Amélioration des conditions de travail des agents du MESRS.
- * Doléances en vue de l'amélioration des conditions de travail.
- * Les conséquences des mauvaises conditions de travail sur la gestion des actes administratifs.
- * La formation des agents.
- * Existences des outils de gestion tels que : le cadre organique, le manuel de Procédure...etc.

Merci pour votre disponibilité

Annexes 2 : Questionnaire d'enquête

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en vue de l'obtention du diplôme de Licence Professionnelle en Théorie des Organisations et Gestion des Ressources Humaines (TOGRH), nous menons des investigations sur le thème de recherche intitulé : « **La gestion des actes administratifs du personnel de la fonction publique béninoise : Cas des Agents Administratifs du MESRS** ». A cet effet, nous venons solliciter votre collaboration pour avoir des informations sur les points contenus dans le présent questionnaire.

Nous vous assurons que les informations collectées ont un but académique et nous vous prions de répondre en toute liberté et dans l'anonymat aux questions ci-après.

1- Quel (elle) est votre :

- Genre Féminin Masculin
- Statut APE ACE
- Direction de tutelle DAF ? DPP ?
 SGM ? DIP ? DIE ?
- Ancienneté dans la fonction publique béninoise ? an (s)

2- a) Comment qualifiez-vous la gestion de votre carrière professionnelle dans la fonction publique béninoise?

Excellente ? Bonne ? Passable ?

b) Justifier votre réponse.

- mes actes sont réguliers et paraissent périodiquement
- mes actes ne sont pas réguliers et n'apparaissent pas périodiquement

3- Avez-vous une idée des actes administratifs qui permettent l'évolution de votre carrière professionnelle ?

Oui Non

4- a) Avez-vous une idée des pièces à fournir en vue de la réalisation de ces actes ?

Oui

Non

b) Si Oui, Comment en avez-vous eu connaissance :

- grâce à une sensibilisation de la part des autorités compétentes ?
- grâce à des recherches personnelles ?
- de bouche à oreilles ?

c) Si Non, qu'est-ce qui justifie cette méconnaissance des pièces à votre niveau :

- le fait que la gestion des actes concerne le service en charge de la gestion des actes administratifs ?
- le manque de communication entre l'autorité en charge de la gestion des actes administratifs et les usagers ?
- autres :.....
.....

5- Connaissez-vous les délais légaux (de constitution des dossiers et de parution des actes) pour l'élaboration et la ventilation des actes administratifs sanctionnant l'évolution de votre carrière professionnelle?

Oui

Non

6- a) Avez-vous une idée du processus d'élaboration des actes administratifs ?

Oui

Non

b) Si Oui, comment qualifiez-vous ce processus ?

Trop long

Court

Raisonnable

c) Que suggériez-vous pour une amélioration possible de ce processus ?

.....

.....

7- a) Selon vous les actes paraissent-ils :

Assez tôt ? Tôt ? Tard ?

b) Si Tard , quelles sont selon vous, les causes de ce retard :

- la lourdeur du circuit d'élaboration des actes administratifs ?
 - l'incompétence des agents chargés du traitement des dossiers ?
 - le manque de personnels qualifiés ?
 - autres :.....
-

8- a) Avez-vous une fois entendu parler du phénomène de la perte des dossiers dans le circuit d'élaboration des actes administratifs ?

Oui Non

b) Si Oui, pouvez-vous nous donner quelques explications ?

.....

.....

9- a) Avez-vous déjà été victime de la perte des dossiers ?

Oui Non

b) Si Oui, Combien de fois ?

une (1) deux (2) plus

10- Selon vous quelles sont alors les causes de la perte des dossiers dans le circuit d'élaboration des actes administratifs :

- lourdeur du circuit d'élaboration
- mauvaise conditions de travail
- manque de professionnalisme

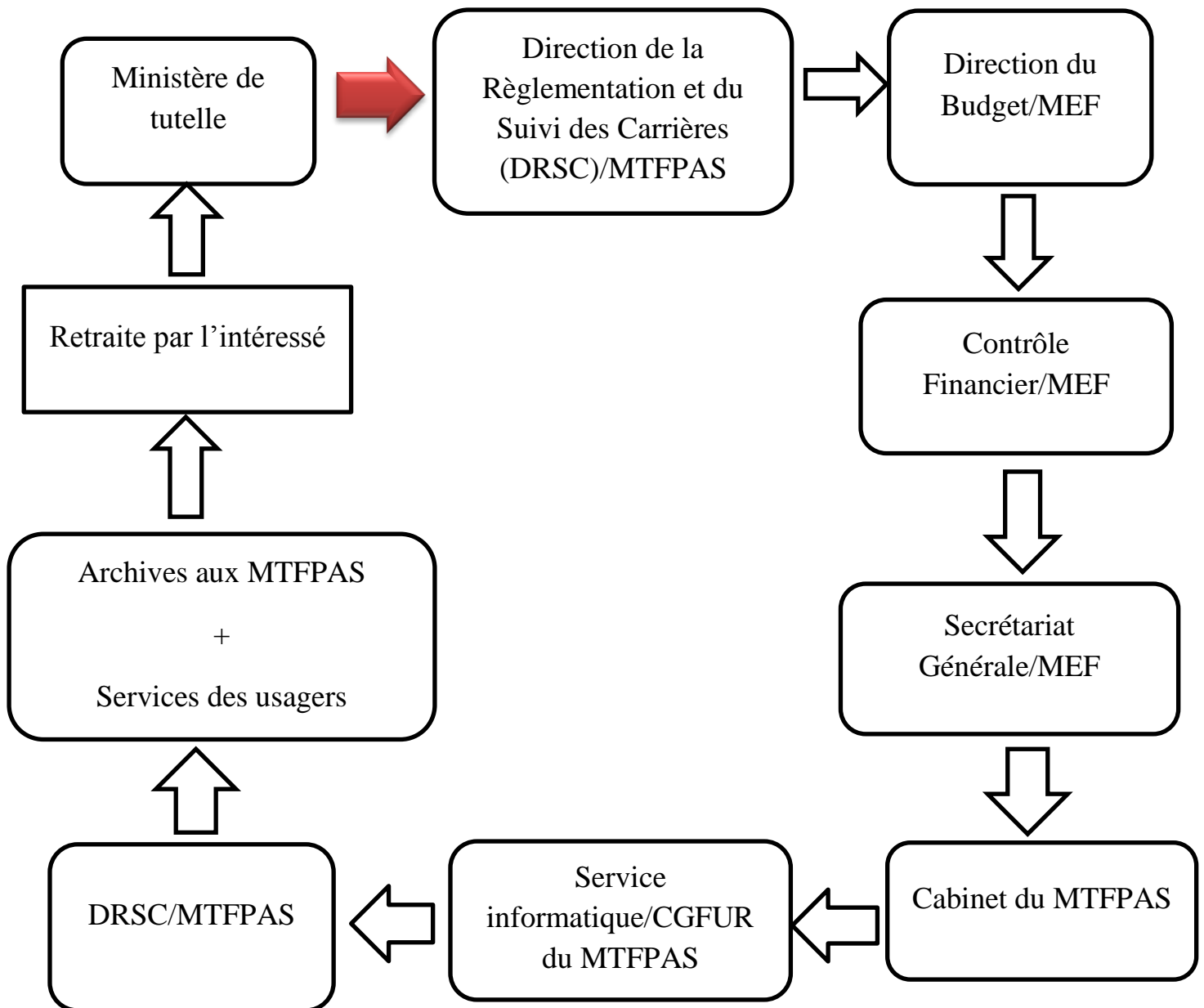
- autres :.....
.....

11- Que préconisez-vous dans le cadre d'une meilleure gestion des actes administratifs au sein du MESRS ?

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

Nous vous remercions pour votre contribution !

Annexe 3 : Schéma récapitulatif de la procédure classique d'élaboration d'un acte de carrière du personnel administratif du MESRS



Source : DAF/MESRS/2016

Annexes 4 : Tableau de répartition du personnel du MESRS par Structure, Stat et par Sexe

STRUCTURES	ACE			APE			TOTAL
	F	M	Total	F	M	Total	
ABeVRIT	1	3	4	1	3	4	8
CAB	4	5	9	4	11	15	24
CBRST	5	22	27	4	18	22	49
COUS-AC	1	4	5	7	10	17	22
COUS-P		3	3	2	9	11	14
DBSU	1	6	7	7	3	10	17
DCUS		2	2	4	1	5	7
DEC	2	6	8	3	4	7	15
DGES	2	6	8	4	14	18	26
DIEM	2	7	9	1		1	10
DIP	2	4	6	4	4	8	14
DNRST	2	2	4		9	9	13
DPP	1	11	12	3	10	13	25
DRFM	4	12	16	4	6	10	26
DRH	4	5	9	5	9	14	23
FNRSIT		4	4	1	1	2	6
IGM	1	3	4		5	5	9
OB	5	3	8	3	11	14	22
SGM		11	11	3	5	8	19
UAC	34	113	147	107	542	649	796
UAK		15	15	7	33	40	55
UL		15	15	8	28	36	51
UP	8	62	70	22	124	146	216
UPA	3	15	18	5	23	28	46
UPN	2	2	4	15	74	89	93
USATN		11	11	3	29	32	43
TOTAL	84	352	436	227	986	1213	1649

Source : DAF/MESRS/Mai 2016

Annexes 5 : Typologie des activités de gestions des carrières

	Planification des carrières	Mise en œuvre des carrières	Evaluation des carrières
Aide aux processus individuels	Aide à la planification individuelle de la carrière	Aide à la résolution de problèmes individuels de carrière	Redéfinition du succès individuel de carrière
Gestion des processus organisationnels	Plans de développement de carrière	Développement de carrière	Contrôle des carrières

Source : GUERIN G. et WILS T, La gestion des carrières : une typologie des pratiques, Septembre 1992

Annexe 6 : Organigramme du MESRS

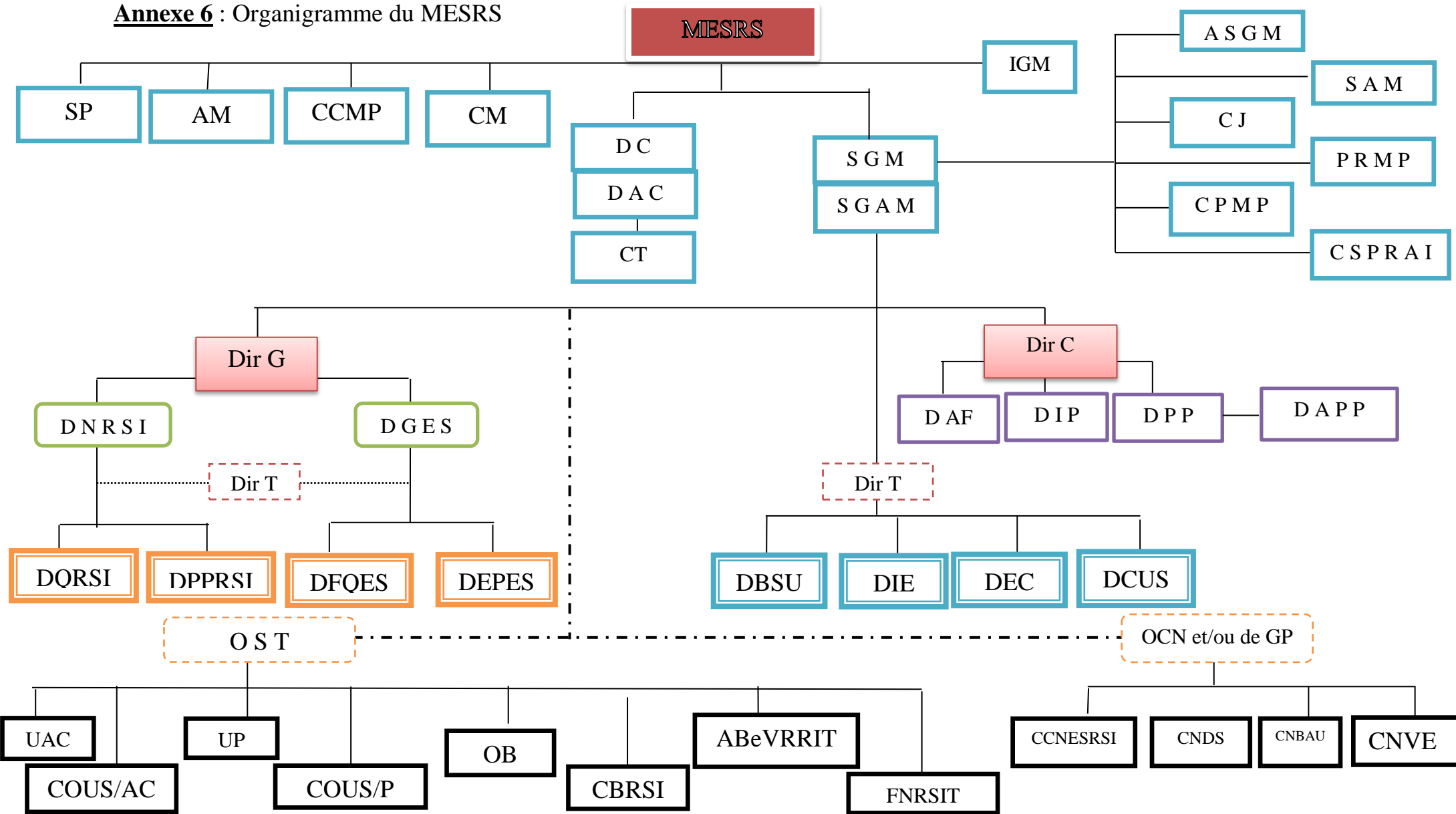


TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE	ii
DEDICACE	iii
REMERCIEMENT	iv
LISTE DES SIGLES	v
LISTE DES GRAPHIQUES	viii
SOMMAIRE	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	4
SECTION I : PRESENTATION DU MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS).....	5
Paragraphe 1 : Présentation Générale du MESRS	5
A- Localisation géographique et historique	5
B- Mission, Attribution et Environnement socio-politique du MESRS	7
Paragraphe 2 : Les Ressources et la Structure organisationnelle du MESRS.....	8
A- Les ressources du MESRS	8
B- Organisation et fonctionnement du MESRS	10
SECTION II : DEROULEMENT DU STAGE	14
Paragraphe1 : Présentation de la Direction de l'Administration et des Finances .	14
A- Mission, attribution et ressources de la DAF	14
B- Organisation et fonctionnement de la DAF	17
Paragraphe 2 : Déroulement du stage et état des lieux	18
A- Déroulement du stage.....	18
B- Etat des lieux	20
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	22
SECTION I : CADRE THEORIQUE	23
Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et intérêt de l'étude	23

A-	Problématique et objectifs de l'étude.....	23
B-	Intérêt de l'étude.....	25
	Paragraphe 2 : La revue de la littérature et les hypothèses de l'étude	26
A-	Revue de la littérature	26
B-	Hypothèse de l'étude.....	37
	SECTION II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	38
	Paragraphe 1 : Technique de collecte des données	38
A.	Echantillonnage	38
B.	Collecte de données.....	40
	Paragraphe 2 : Technique de traitement et d'analyse des données	43
A-	Technique de traitement des données	43
B-	Technique d'analyse des données	43
	CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS, VALIDATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTION.....	44
	SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	45
	Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'enquête	46
A.	Présentation des résultats relatifs à l'hypothèse 1	47
B.	Présentation des résultats relatifs à l'hypothèse 2.....	51
C.	Présentation des résultats relatifs à l'hypothèse 3.....	54
	Paragraphe 2 : Analyses des résultats de l'enquête.....	58
A.	Analyse des résultats relatifs à l'hypothèse n°1	58
B.	Analyse des résultats relatifs à l'hypothèse n°2.....	59
C.	Analyse des résultats relatifs à l'hypothèse n°3.....	60
	SECTION II : VALIDATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE ET SUGGESTION	61
	Paragraphe 1 : Validation des hypothèses de l'étude.....	61
A.	Validation de l'hypothèse n°1 de l'étude.....	61
B.	Validation de l'hypothèse n°2 de l'étude.....	61
C.	Validation de l'hypothèse n°3 de l'étude.....	62

Paragraphe 2 : Suggestions	62
A. Suggestions des agents enquêtés	62
B. Nos suggestions	63
CONCLUSION	64
BIBLIOGRAPHIE	68
ANNEXES	A