

Avertissement

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

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ Ma sœur Fifamé Urbaine TOVIDAKOU et son mari Adam GAMBÀ ;
- ✓ Ma chère Joanitha Karlyne GLESSOUGBE.

Brice Sèmedéton TOVIDAKOU

Je dédie ce modeste travail à :

- ✓ Ma mère Pierrette Abran GAHOU et à tous mes frères et sœurs ;
- ✓ Ma chère Espérance D. A. AKAKPO.

Jérôme INONABI

Remerciements

Nous témoignons nos sincères gratitude :

- Au Professeur **Charlemagne B. IGUE**, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) ;
- Au Docteur **Augustin F. CHABOSSOU**, Vice-Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) ;
- A Monsieur **Kodjovi DJOSSOU**, Directeur des Ressources Humaines au MDAEP pour nous avoir permis d'effectuer le stage dans la direction dont il a la charge ;
- Au Professeur **Magloire LANHA**, Agrégé des Universités notre maitre de mémoire, qui a veillé à la qualité académique du mémoire ;
- A Monsieur **Aristide KANNEFO**, notre maitre de stage pour tous ses apports ;
- A tous les agents du MDAEP et en particulier ceux de la DRH pour nous avoir mis dans de bonnes conditions de travail ;
- A tous les Chefs Services de la DRH pour nous avoir consacré un peu de leur temps ;
- A tous les enseignants de la FASEG particulièrement ceux qui nous ont suivi du début de la formation jusqu'à la fin ;
- A mon père **Louis N. TOVIDAKOU** et ma mère **Elisabeth MINAFLINOU** pour m'avoir toujours soutenu ;
- A Monsieur **Cyprien AKELE** et sa femme ;
- A Madame **Renaude TOZE** pour son soutien ;
- A tous ceux qui, de près ou de loin nous ont aidés d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire ;
- A tous les honorables membres du jury pour l'intérêt accordé à cette étude et pour avoir accepté d'y porter leur jugement.

Résumé

Ce travail présente un modèle de gestion des carrières qui prend en compte le suivi des carrières. La recherche a pour objectif d'améliorer le suivi des carrières dans l'Administration Publique. Pour atteindre cet objectif général, deux objectifs spécifiques ont été retenus. Il s'agit d'apprécier le processus de suivi des carrières d'une part et d'identifier les entraves qui y sont liées d'autre part. Pour disposer des informations nécessaires sur la question, un certain nombre de questionnaires ont été distribués à quelques agents du ministère. Les résultats révèlent essentiellement une irrégularité dans l'avancement d'échelon et un retard dans la parution des actes. Tout ceci nécessite donc l'automatisation de l'avancement d'échelon et l'observation des règles et procédures de gestion du personnel.

Mots clés : Administration Publique – suivi – carrière - avancement

Abstracts

This work presents a career management model that takes into account the track careers. The research aims to improve the follow careers in the Public Administration. To achieve this general objective, two specific objectives were selected. This is to enjoy the process of tracking one hand careers and identify obstacles related there to other. To have the necessary information on the issue, a number of questionnaires were distributed to some ministry officials. The results essentially reveal an irregularity in the step preferment and a delay in the publication of the proceedings. All this therefore requires the automation of the step preferment and observation of personnel management rules and procedures.

Keywords : Public Administration - Monitoring - Career - Progress

Sigles et acronymes

ACE	:	Agent Contractuel de l'Etat
ADPG	:	Autorité de Développement du Périmètre de Glo-Djigbé
APE	:	Agent Permanent de l'Etat
CDD	:	Contrat à Durée Déterminée
CDI	:	Contrat à Durée Indéterminée
CePED	:	Centre de Partenariat et d'expertise pour le Développement Durable
CPI	:	Centre de Promotion des Investissements
DDPD	:	Direction Départementale de la Prospective et du Développement
DGIFD	:	Direction Générale des Investissements et du Financement du Développement
DGPD	:	Direction Générale des Politiques de Développement
DGSPP	:	Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes
DIP	:	Direction de l'Informatique et du Pré-archivage
DN-PAM	:	Direction Nationale du Programme Alimentaire Mondial
DPP	:	Direction de la Programmation et la Prospective
DRFM	:	Direction des Ressources Financières et Matérielles
DRH	:	Direction des Ressources Humaines
FFOM	:	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
IGM	:	Inspection Générale du Ministère
INSAE	:	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
MDAEP	:	Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective
MEFPD	:	Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation

- MTFPRAI : Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle
- SGM : Secrétariat Général du Ministère
- OCS : Observatoire du Changement Social
- SGAPE : Statut Général des Agents Permanents de l'Etat

Liste des tableaux

N°	Titre	Pages
1	Récapitulatif des effectifs du MDAEP, Mars 2015	6
2	Ressources financières et matérielles au titre de l'année 2015	7
3	Typologie de carrières de J. M. PERRETI	19
4	Catégorie socioprofessionnelle	28
5	Statut des enquêtés	28
6	Ancienneté des enquêtés	29
7	Existence d'un plan de carrière	29
8	Régularité dans l'avancement	29
9	Constitution des actes de carrières	30
10	Régularité dans la parution des actes	30
11	Complément de dossiers	31
12	Avantages conférés par un acte de carrière	31
13	Suivi de l'évolution des dossiers au ministère en charge de la Fonction Publique par les agents eux-mêmes	32
14	Rejet des dossiers	32
15	Appréciation du processus de suivi des carrières mis en place par le ministère	33
16	Suivi des carrières par la DRH	33
17	Conséquences de l'absence de suivi des carrières	34
18	Degré de satisfaction par rapport au suivi des carrières par les agents de la DRH	34

Sommaire

Introduction.....	1
CHAPITRE I LE MDAEP, UNE VERITABLE ADMINISTRATION DE DEVELOPPEMENT ..	3
Section 1 : Présentation du MDAEP	4
Section 2: Déroulement du stage et constats	10
CHAPITRE II METHODOLOGIE DE RESOLUTION DES PROBLEMES LIES AU SUIVI DES CARRIERES AU MDAEP	16
Section 1. Problématique, intérêt et Objectifs	17
Section 2. Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	18
CHAPITRE III PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR UN MEILLEUR SUIVI DES CARRIERES AU MDAEP	28
Section 1 : Présentation des résultats	29
Section 2 : Analyse des résultats.....	36
Section 3 : Proposition de solutions.....	37
Section 4 : Conditions de mise en œuvre effectives	38
Conclusion	39
Références bibliographiques.....	a
ANNEXES.....	c

Introduction

Le but de toute structure ou entreprise est la recherche de profit. La réalisation de profit exige la combinaison des ressources financières, matérielles et humaines. Etant longtemps considérées comme un simple coût économique, les ressources humaines représentent aujourd'hui un maillon incontournable autour duquel toute activité menant aux objectifs de l'organisation se réalise.

En se référant au principe de l'école des relations humaines avec Elton MAYO, l'homme est la clef et le moteur de réussite de toute entreprise. C'est lui qui combine les facteurs de production et qui exécute les tâches nécessaires à l'atteinte des objectifs. Les Ressources Humaines constituent de ce fait pour toute entreprise, le capital le plus précieux dont il faut optimiser l'utilisation.

Dans le contexte actuel, où la concurrence est de mise, les gestionnaires des Ressources Humaines doivent mettre en place des politiques adéquates pour assurer un bon rendement à l'organisation. De ces politiques relève celle de la gestion et du suivi des carrières.

La notion de gestion des carrières est l'une des activités indispensables dans la vie socioprofessionnelle d'un agent car elle constitue une source de motivation, de développement des capacités, de mobilité et de fidélisation du personnel.

Pour M. WEBER, la carrière est une organisation au sein de laquelle sont ouvertes des opportunités d'ascension progressive des nombreux échelons hiérarchiques ; ascension répondant à des règles strictes et préétablies. Il affirme que la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'organisation. Elle est un processus d'orientation de la vie professionnelle de l'individu tout en tenant compte de son passé, de son présent et de son avenir.

Le stage effectué au Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de Prospective (MDAEP) nous a permis de relever certains dysfonctionnements dans la gestion des carrières et plus particulièrement au suivi des carrières des agents dudit ministère.

Afin de nous appesantir sur le sujet et d'en analyser aussi bien les entraves que les voies de solutions envisageables, nous avons porté notre réflexion sur le thème: « **Contribution à l'amélioration du suivi des carrières dans**

l'administration publique: Cas du Ministère du Développement de Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP) ».

La présente réflexion est axée sur trois chapitres: le premier chapitre est consacré à la présentation du MDAEP et le déroulement du stage, le second chapitre porte sur le cadre théorique et méthodologique de la recherche et enfin le troisième aborde l'analyse des résultats et les différentes propositions de solutions.

CHAPITRE I
LE MDAEP, UNE VERITABLE ADMINISTRATION
DE DEVELOPPEMENT

Ce chapitre est consacré à la présentation du MDAEP et au déroulement du stage.

Section 1 : Présentation du MDAEP

Cette section sera consacrée à l'historique, aux attributions et missions puis à l'organisation du MDAEP.

A. Historique, objectifs et structure organisationnelle, moyens mis en œuvre

1. Historique

Créé en mars 1957 avec M. Joseph KLIKA comme premier responsable, le ministère du plan a connu environ trente (30) dénominations et vingt-huit (28) ministres. La première appellation fut le Ministère du Plan et de l'Action Rurale (MPAR), ensuite le Ministère des Affaires Economiques et du Plan (MAEP) en 1958 occupé par Jacques PLASSARD et en 1959 avec le troisième (3^{ème}) ministre Georges GAVARRY le Ministère des Finances, de l'Economie et du Plan (MFEP). Après les indépendances, les mêmes tendances de changement de dénomination se sont observées. Ainsi, du Ministère des Finances, des Affaires Economiques, du Plan, de l'Agriculture et de la Coopération au Ministère d'Etat chargé du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective en passant par le Ministère du Plan, de la Statistique et de la Coordination des Aides Extérieures, du Ministère du Plan, de la Statistique et de l'Analyse Economique et du Ministère du Plan, de la Restructuration Economique et de l'Emploi sans oublier le Ministère de la Coordination de l'Action Gouvernementale, du Plan, du Développement et de la Promotion de l'Emploi pour ne citer que ceux-là. Le terme « Plan » ou « Développement », est constant dans les diverses dénominations de ce Ministère ; ceci traduit sa mission principale : « impulser et piloter le développement économique et social du Bénin ».

A la composition de l'équipe gouvernementale, consacrée par le décret N°2011-450 du 28 mai 2011 portant composition du gouvernement, l'ancien Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale est devenu Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP) placé sous l'autorité de Monsieur Marcel Alexis de Souza.

2. **Objectifs**

Dans la réalisation de sa mission première qui est d'impulser et de piloter le développement économique et social, le MDAEP s'est fixé plusieurs objectifs résumés comme suit: définir les orientations, coordonner l'élaboration des politiques et stratégies, apprécier les projets à réaliser et passer à la mobilisation des ressources pour leur mise en œuvre.

3. **Structure organisationnelle**

Le Ministère du développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective dispose de trois organes à savoir :

Le Cabinet du Ministre (organe de décision)

La composition du cabinet se présente comme suit :

- Un Directeur de Cabinet ;
- Un Directeur Adjoint du Cabinet ;
- Un Conseiller Technique à l'Economie ;
- Un Conseiller Technique chargé du Suivi des Projets et Programmes ;
- Un Conseiller Technique Juridique ;
- Un Conseiller Technique au Financement du Développement ;
- Un Assistant du Directeur de Cabinet.

L'Inspection Générale du Ministère (organe de contrôle)

L'IGM est sous l'autorité du Ministre et en relations fonctionnelles avec l'Inspection Générale d'Etat. Elle rend compte de ses activités au Ministre et à l'Inspection Générale d'Etat (IGE).

Le Secrétariat Général du Ministère (organe technique)

Le SGM est constitué comme suit :

- Le Secrétariat Général du Ministre;
- Le Secrétariat Général Adjoint du Ministre ;
- L'Assistant du Secrétaire Général du Ministre;
- Le Secrétariat Administratif du Ministère;
- La Cellule Juridique ;

- Le Service de Protocole du Ministère;
- La Personne Responsable des Marchés Publics ;
- La Commission de Passation des Marchés Publics ;
- La Cellule Sectorielle de Pilotage de la Réforme Administrative et institutionnelle (CSPRAI).

Les Directions Centrales, les Directions Techniques.

Les Directions Centrales du ministère sont au nombre de quatre (04) et constituées de :

- La Direction des Ressources Humaines (DRH);
- La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
- La Direction de l'Informatique et du Pré-archivage.

S'agissant des Directions Techniques, elles sont au nombre de quatre (04). Il s'agit de :

- La Direction Générale des Politiques de Développement (DGPD);
- La Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes(DGSPP) ;
- La Direction Générale des Investissements et du Financement du Développement (DGIFD) ;
- Les Directions Départementales de la Prospective et du Développement (DDPD).

Les Organes sous-tutelle

Les Organes sous-tutelles du MDAEP sont notamment :

- L'Institut Nationale de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) ;
- Le Centre de Promotion des Investissements (CPI) ;
- Le Centre de Partenariat et d'Expertise pour le Développement Durable (CePED) ;
- L'Autorité de Développement du Périmètre de Glo-Djigbé (ADPG);
- La Direction Nationale du Programme Alimentaire Mondial (DN-PAM);
- L'Observatoire du Changement Social (OCS) ;
- Le Projet de Renforcement des Capacités en Analyse des Politiques de Développement (CAPOD) ;

- Le Centre National de Recherche et de Formation en Développement (CeNaRFoD).

4. Ressources

Pour lui permettre de mener à bien les missions qui lui ont été assignées, plusieurs ressources sont mises à sa disposition. Ces différentes ressources se résument comme suit:

a. Ressources humaines

Tableau 1: Récapitulatif des effectifs du MDAEP, Mars 2015

Catégorie Statut	MASCULIN					FEMININ					Total
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
APE	102	7	13	21	3	34	6	7	1	0	194
ACE	33	21	2	20	3	2	6	8	13	1	109
CDD	12	0	2	4	0	4	1	0	0	0	23
CDI	28	16	13	29	8	8	10	4	0	0	116
Total	175	44	30	74	14	48	23	19	14	1	442

Source: Base de données DRH (Avril 2015).

L'analyse du tableau ci-dessus montre que des 442 agents du ministère, les APE représentent la majorité de l'effectif total avec 194 agents.

Dans la suite de cette analyse, la répartition des agents par catégorie socio-professionnelle se présente comme suit:

A (223); B (67); C (49); D (88); E (15)

Quant à la répartition par sexe nous constatons que le nombre d'agents masculins est largement supérieur au nombre d'agents féminins; soit 337 agents masculins contre 105 agents féminins.

b. Ressources financières et matérielles

Une organisation ne pouvant pas bien fonctionner sans fonds, il a été mis à la disposition du MDAEP des ressources financières dont les différents paramètres se résument dans le tableau ci-dessous:

Tableau 2: Ressources financières et matérielles du MDAEP au titre de l'année 2015.

MDAEP		DOTATIONS (en milliers de FCFA)
DEPENSES DE PERSONNEL REPARTIES		
	TOTAL	806 708
ABS&BESA&TRSF ((FONCTIONNEMENT)		
	TOTAL	1 829 263
DEPENSES ORDINAIRES		
	TOTAL	2 635 971
PIP BUDGET NATIONAL		
	TOTAL PIP BUDGET NATIONAL	4 846 592
PIP RESSOURCES EXTERIEURES		
	TOTAL PIP RESSOURCES EXTERIEURES	446 416
DEPENSES EN CAPITAL		
	TOTAL DEPENSES EN CAPITAL	5 293 008
BUDGET PROGRAMME		
	TOTAL BUDGET MDAEP	7 928 979

Source: Base de données DRFM (Avril 2015)

Les ressources financières au titre de l'année pour l'achat des biens et services et des dépenses du personnel s'élèvent à 2 635 971 000 FCFA. Les projets d'investissements publics sont financés à la fois par le budget national et les partenaires techniques et financiers. Les montants alloués s'élèvent à 5 293 008 000 FCFA. Au total, le budget du MDAEP s'élève à 7 928 979 000 FCFA.

B. Activités, environnement, et défis du MDAEP

1. Missions et attributions

Conformément au décret n°2012-544 du 12 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective, celui-ci a pour mission d'impulser, de

piloter le développement économique et social et d'assurer le suivi et l'évaluation des politiques publiques.

A ce titre, il est chargé :

- d'animer la réflexion stratégique, d'élaborer les politiques et stratégies de développement national, de suivre leur mise en œuvre et leur évaluation ;
- de centraliser et de promouvoir les projets de développement intégrateur ;
- de contribuer à l'élaboration des stratégies de promotion du développement régional et local ;
- d'assurer la mise en œuvre, au niveau national des stratégies de développement international et régional, notamment dans le cadre du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) ;
- de coordonner la production statistique ;
- de rechercher les ressources pour le financement des programmes de développement en rapport avec le ministère des finances, le ministère chargé des affaires étrangères et les ministères sectoriels concernés ;
- de préparer et de conduire, en collaboration avec les structures concernées, les réformes structurelles, les programmes de suivi, de restructuration ou de privatisation des entreprises semi-publiques, de même les programmes de promotion des investissements privés ;
- de promouvoir, en concertation avec les structures concernées, le développement de l'entreprise privée ;
- d'entreprendre les études ou enquêtes visant à évaluer l'impact des politiques publiques mises en œuvre ;
- d'assurer le suivi de toutes les questions relatives à la politique de développement.

Le Ministère du Développement de l'Analyse Economique et de la Prospective est l'ordonnateur du budget du ministère.

2. Analyse des Forces Faiblesses Opportunités et Menaces du MDAEP

a. Diagnostic interne: Forces et Faiblesses

Le Bénin est un pays démocratique et de paix offrant ainsi une certaine stabilité politique nécessaire à la bonne marche des activités des institutions de la République. Il s'est engagé depuis la Conférence Nationale des Forces Vives de la Nation (du 19 au 27 février 1990) dans des réformes administratives et

institutionnelles pour se doter d'institutions fortes capables de répondre aux défis de développement et de croissance de l'économie nationale. C'est ce qui explique les nombreuses dénominations qu'a connu le MDAEP et les nouvelles missions qui lui sont assignées; celle d'analyser l'économie et de proposer un plan stratégique de développement à court, à moyen et à long terme spécifiquement pour l'Institut Nationale de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE), il offre un cadre de réflexion à l'analyse de l'économie afin de proposer des solutions d'amélioration de la croissance économique.

Par ailleurs, à l'instar des pays en voie de développement, le Bénin a une fiche industrielle embryonnaire. A cet effet, l'économie béninoise est essentiellement basée sur la fiscalité. Le taux de chômage est élevé; le pouvoir d'achat de la population est faible. Ce tableau de l'économie béninoise impose en général des contraintes budgétaires pour le bon fonctionnement du MDAEP.

b. Diagnostic externe: Opportunités et Menaces

La population béninoise au sein de laquelle agit toute organisation, reste un élément primordial pour cette dernière. Les dix million (10.000.000) environ d'habitants que compte actuellement le Bénin sont constitués en majorité de jeunes parmi lesquels se trouvent les diplômés qui représentent une opportunité pour le MDAEP dans la recherche de la main d'œuvre.

Par contre, la population béninoise est à plus de 40% analphabète et cette situation pose le plus souvent des difficultés issues de l'analyse économique et du plan stratégique de développement.

Section 2: Déroulement du stage et constats

Cette section est consacrée à la présentation de la DRH, qui nous a servi de cadre de stage, aux activités menées ainsi qu'aux difficultés rencontrées au cours du stage et les constats faits.

A. Missions, attributions, organisation et fonctionnement de la DRH

1. Missions et attributions

La Direction des Ressources humaines assure la gestion stratégique et administrative du personnel de l'Etat au niveau du ministère.

A ce titre, elle est chargée :

- ❖ d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer un plan et des politiques de modernisation de la gestion des ressources humaines du ministère : accueil, insertion, dialogue social, travail d'équipe et communication ;
- ❖ d'élaborer, de mettre en place et d'évaluer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- ❖ d'élaborer, de mettre en place et d'évaluer les cadres organiques, les plans de carrière, le système de gestion des performances, les plans de promotion du leadership, de formation et de recrutement ;
- ❖ de mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour une saine gestion des ressources humaines ;
- ❖ d'assurer la conduite des hommes et des femmes par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanentes des ressources humaines ;
- ❖ d'informer et de former le personnel du ministère sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines.

2. Organisation et fonctionnement

La Direction des Ressources Humaines est placée sous l'autorité d'un directeur, spécialiste en gestion des ressources humaines. Cette direction assure sa mission, en liaison avec la structure chargée de la gestion du personnel au plan national. Elle comprend quatre (4) services à savoir:

Le Secrétariat

Il est chargé de:

- mettre en forme, enregistrer, conserver et ventiler le courrier à l'arrivée et au départ selon le cas ;
- réceptionner, centraliser et expédier le courrier ordinaire des directions ;
- dactylographier ou saisir tous les documents à lui confiés par le Directeur ;
- accueillir les usagers et visiteurs de la Direction ;
- programmer les réunions et les rendez-vous du Directeur ;
- recevoir et gérer les appels téléphoniques ;
- évaluer sous l'autorité du Directeur, en collaboration avec les autres services les besoins de la Direction en fournitures de bureau, matériel et équipements ;

- élaborer en collaboration avec les autres services, le budget de fonctionnement de la Direction et d'en assurer l'exécution ;
- assurer la gestion du matériel, des équipements et fournitures de bureau de la Direction ;
- assurer la gestion du crédit de fonctionnement mis à la disposition de la Direction ;
- liquider les différents avantages financiers et matériels au profit des agents ;
- suivre la carrière du personnel et de prendre toutes les dispositions utiles y afférentes ;
- assurer ou faire assurer la maintenance du matériel informatique de la DRH ;
- exécuter toutes les autres tâches administratives à lui confiées par le Directeur.

Il comprend trois divisions :

- La division de la gestion des courriers ;
- La division des finances et de la comptabilité matière ;
- La division du personnel et des archives.

Le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières (SGSC)

Ce service a pour mission:

- d'administrer le personnel des entités non dotées de structures de gestion du personnel ;
- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer un plan de carrière des agents du Ministère ;
- de produire les projets d'actes de carrière à présenter au Ministère du Travail et de la Fonction Publique ;
- d'organiser et de participer aux travaux des commissions d'études des dossiers de carrières au Ministère du Travail et de la Fonction Publique ;
- de mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour une saine gestion des ressources humaines ;
- de concevoir et d'exploiter un tableau synoptique ;
- de gérer les archives du personnel du Ministère,
- de gérer les congés et les positions.

Il comprend deux divisions :

- La division du Suivi des Carrières ;
- La division de la Gestion du Personnel.

Le Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation (SPRF)

Il est chargé:

- d'élaborer, de mettre en place et d'évaluer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- de définir et d'évaluer les besoins en personnel ;
- d'élaborer, de mettre en place et d'évaluer les cadres organiques, les plans de recrutement, de formation, de promotion, de leadership et le système de gestion des performances ;
- d'accueillir, en relation avec le service de la gestion du suivi des carrières et le service des affaires disciplinaires et du contentieux, les nouveaux agents mis à la disposition du Ministère et d'assurer leur intégration ;
- d'assurer la conduite des hommes et des femmes par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanentes des ressources humaines ;
- de gérer les mouvements du personnel entre les directions techniques ;
- d'élaborer les états d'effectifs du personnel du Ministère ;
- de gérer les bourses et stages de formation ;
- de mettre en œuvre et de suivre toutes les actions de renforcement de capacités professionnelles des agents du ministère ;
- d'organiser et d'animer le cadre de concertation des gestionnaires des ressources humaines.

Le SPRF comprend :

- La division de la Planification et du Recrutement ;
- La division des formations et Stages.

Le Service des Affaires Disciplinaires et du Contentieux (SADC)

Ce service est chargé:

- d'examiner et de suivre les questions disciplinaires et les contentieux impliquant les agents du Ministère ;

- de gérer les dossiers disciplinaires et de suivre toute sanctions administratives et disciplinaires ;
- d'organiser et d'animer le cadre de concertation administration/syndicat ;
- d'assurer la prévention et la gestion des conflits ;
- d'étudier les règles et procédures de gestion du personnel ;
- de mettre à jour la réglementation et les procédures de gestion du personnel ;
- d'informer et d'éduquer le personnel du Ministère sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines ;
- de suivre les mesures d'amélioration du climat social et des conditions de travail ;
- de coordonner les assistances au personnel ;
- d'élaborer en collaboration avec le service de la planification, du recrutement et de la formation et celui de la gestion et du suivi des carrières, un tableau de bord social du Ministère ;
- de veiller au respect des normes en matière d'hygiène, de sécurité et santé au travail ;
- d'assurer la prévention des maladies et les soins médicaux ;
- d'assurer un bon fonctionnement de l'infirmerie du ministère ;
- d'organiser les propositions de distinction et de récompenses des agents ;
- de délivrer aux agents et à leur famille, des bulletins de santé en cas de maladie ;
- de gérer les relations.

Il comprend :

- La division du Contentieux ;
- La division des Relations Sociales ;
- La division de la Santé au Travail.

Déroulement du stage

1. Travaux effectués

Le stage s'est déroulé du 15 janvier au 14 avril 2015. Au cours de ce stage, nous avons effectué le tour des différents services de la DRH. Ainsi, les différentes activités menées sont:

- l'enregistrement des courriers "arrivée" et "départ";
- les affectations dans les différents services;

- la distribution des courriers dans certaines structures du ministère;
- l'accueil et l'orientation des usagers à chaque service;
- la photocopie des courriers;
- l'enregistrement et le scannage des dossiers de carrières des agents;
- le recueil d'informations et le remplissage des fiches de départ en congés;
- le traitement de communications à introduire en Conseil des Ministres;
- le suivi des dossiers d'avancement d'échelons et de grades des agents au Ministère en charge de la Fonction Publique.

2. Difficultés rencontrées et suggestions

Malgré l'ambiance dans laquelle s'est déroulé le stage, certaines difficultés sont à noter, au nombre desquelles:

- le manque de place dans les bureaux pour les stagiaires;
- le retard dans la distribution des fournitures aux services;
- le manque de documents liés au thème de mémoire;
- l'indisponibilité de certains agents lors des entretiens.

Pour une amélioration des activités de la DRH/MDAEP et un épanouissement des stagiaires, nous suggérons que:

- le ministère renforce sa capacité en politique de dotation des directions du matériel et des mobiliers nécessaires;
- la distribution des fournitures de bureau se fasse à temps par les services concernés;
- les stagiaires soient impliqués dans toutes les activités relevant de la direction;
- les agents et les différents chefs services se rendent disponibles ne serait-ce que pour sacrifier un peu de leur temps pour s'entretenir avec les stagiaires.

3. Constats du stage

Au cours de notre stage à la DRH/MDAEP, nous avons constaté certaines insuffisances liées au suivi des carrières des agents du ministère. En effet, nous avons noté une certaine irrégularité dans l'avancement d'échelon et de grade de ces derniers de même que le reclassement tardif de ceux qui devront en bénéficier.

CHAPITRE II
METHODOLOGIE DE RESOLUTION DES PROBLEMES
LIES AU SUIVI DES CARRIERES AU MDAEP

Ce chapitre est consacré à la problématique et aux objectifs de recherche d'une part; à la revue de littérature et à la méthodologie de l'étude d'autre part.

Section 1. Problématique, intérêt et Objectifs

Cette section abordera la problématique ainsi que les objectifs.

A. Problématique et intérêt de l'étude

1. Problématique

La fonction publique béninoise est caractérisée par un système de carrière: système dans lequel l'agent, une fois recruté, est nommé dans un corps et titularisé dans un grade de la hiérarchie des cadres de l'Administration publique où il passera sa vie professionnelle.

Ainsi au cours de cette vie professionnelle, il est appelé à exercer des activités relevant de son domaine de compétence ou des activités qu'il pourrait avoir à exercer en fonction des qualifications acquises.

La gestion des carrières apparaît donc comme un élément essentiel de la Gestion des Ressources Humaines pour motiver et fidéliser le personnel en plaçant chacun de ses membres au poste méritant pour qu'il puisse donner le meilleur de lui-même. Elle offre aux agents des perspectives d'évolution.

Dans cette perspective, le Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP) a mis en place une politique pour le suivi de la carrière de son personnel. Cependant, quelques insuffisances entravent ce suivi.

En effet, les résultats des enquêtes de satisfaction du personnel du ministère effectuées de 2011 à 2013 affichent que 28.7% en 2011; 43.9% en 2012 et 47.8% en 2013 des agents du ministère sont satisfaits de la gestion et du suivi de leur carrière contre respectivement 64.33%; 47.8% et 21% qui pensent le contraire. (cf. Rapport de fin de stage BTS, Page 18 GOULADE O. et JOHNSON M-J 2014).

Cette situation montre le problème dans le suivi des carrières. Pour corriger, nous posons la question centrale suivante: Comment améliorer donc le suivi des carrières des agents du MDAEP?

Pour y parvenir, nous posons les questions de recherche suivantes:

- Existe-t-il un processus de suivi des carrières au MDAEP?
- Quelles sont les entraves liées au suivi des carrières?

C'est donc pour apporter des solutions à ces diverses préoccupations que nous avons choisi de réfléchir sur le thème: "**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SUIVI DES CARRIERES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE: CAS DU MDAEP**".

2. Intérêt de l'étude

Des principaux problèmes identifiés au MDAEP liés à la gestion des ressources humaines, à la gestion des ressources financières à la qualité du recrutement, aux conditions de travail du personnel, celui concernant la gestion et le suivi des carrières a retenu notre attention et fait l'objet de notre étude pour son amélioration en vue de meilleur rendement. Son étude a un double intérêt. Sur le plan académique, elle contribue à la recherche en Sciences de Gestion et plus particulièrement en Gestion des Ressources Humaines (GRH). Sur le plan professionnel, elle permettra d'une part, d'analyser le processus de suivi des carrières des agents de l'Etat et d'autre part à la DRH/MDAEP, de revoir sa politique de suivi au grand bonheur des agents pour une plus grande rentabilité des investissements.

B. Objectifs de l'étude

Nous poursuivons deux types d'objectifs : général et spécifique.

1. Objectif général

Améliorer le suivi des carrières des agents du MDAEP

2. Objectifs spécifiques

- a. Apprécier le processus de suivi des carrières au MDAEP
- b. Identifier les entraves liées au suivi des carrières.

Section 2. Revue de littérature et méthodologie de recherche

Dans cette section, nous présenterons la revue de littérature et la méthodologie de recherche.

A. Revue de littérature

La présente revue de littérature porte sur la clarification de quelques concepts liés au suivi de carrière ainsi qu'aux différents actes y relatifs.

1. Clarification des concepts

Fonction publique: Ensemble du personnel employé au sein de l'administration d'Etat. En d'autre terme, c'est l'ensemble des hommes qui sont à la disposition de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics pour faire fonctionner les services publics. Elle est composée d'agents permanents de l'Etat (APE) et des agents contractuels de l'Etat (ACE).

Carrière: Faire carrière; c'est gravir les échelons dans une hiérarchie (dictionnaire "Le Petit LAROUSSE"). La carrière est une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours de sa vie dans une organisation. C'est une vie, un chemin sur lequel l'on s'engage. C'est aussi une activité qui entraîne une série d'étapes. C'est le parcours professionnel de l'individu. Ainsi la carrière professionnelle est une évolution des statuts, des attributions, des responsabilités liées à la vie professionnelle.

- Selon C. GUILLOT-SOULEZ (2011), la carrière est étroitement liée à celle de mobilité et renvoie donc à son aspect dynamique.
- Pour J.M.PERETTI (2003), une carrière est une succession de postes et donc de décisions de mobilités souhaitées ou subies.

Ce dernier définit quatre types de carrières présentés dans le tableau ci-après:

Tableau 3 : Typologie de carrières de J. M. PERRETI.

Perspectives de Promotion Niveau de performance	Faible	Forte
	Faible	Forte
	Branches Mortes	Espoirs
	Piliers	Etoiles

Source: J. M.PERRETI, Ressources humaines et gestion des personnes, 7è édition, Vuibert, 2009.

Gestion des carrières: La gestion des carrières consiste à organiser activement les activités professionnelles des employés jusqu'à un certain point, d'en contrôler le progrès pour qu'elles soient le plus conformes possible à leurs aspirations.

- Selon J. M. PERRETTI (2011), la gestion de carrière implique les suivis dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein d'une structure. Pour lui, gérer une carrière, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans les domaines de l'affectation à un poste hiérarchique.
- Quant à S. L. DOLAN et S. S. RANDALL (2000), la gestion des carrières est définie comme « un processus décisionnel concernant les offres d'emploi à accepter ou à refuser ».

Plan de carrière:

- Pour S. S. RANDALL (2000), « le plan de carrière est un processus par lequel une personne fixe des buts réalistes par rapport à ce qu'elle veut accomplir au cours de sa vie active ». Il devient donc, de plus en plus urgent, de permettre aux employés de suivre leur carrière.
- D'après L. SEKIOU et al, « le plan de carrière est une esquisse sommaire de plan de carrière élaborée par l'individu lui-même ou par l'organisation ; c'est aussi un guide pour marquer la progression dans la vie professionnelle ».
- Le plan de carrière suppose que l'on prenne des décisions sur un travail et que l'on s'engage dans des activités professionnelles pour atteindre des objectifs professionnels. Le temps constitue le concept central du cheminement d'un plan de carrière (D. Hellriegel, J. W. SLOCUM 2^e édition; Nouveaux horizons de Boech).

Actes de gestion : Ce sont des actes administratifs pris en vertu des dispositions législatives et réglementaires pour conférer à une personne recrutée en qualité

d'Agent Permanent de l'Etat, des droits et devoirs en fonction des services à rendre à l'Etat sur la base de ses diplômes, titres et qualifications.

2. Différents actes de la carrière

La gestion des agents de l'Etat se matérialise par la prise d'actes qui se présentent sous la forme d'arrêtés et décisions en ce qui concernent les APE et contrat-type pour les ACE.

a. Actes en début de carrière

- ❖ **Acte d'engagement** : C'est l'acte par lequel le lauréat à un concours externe fait son entrée dans l'une des administrations de l'Etat. L'engagement est constaté par une décision. Le candidat admis à un concours externe, avec un diplôme académique intègre la Fonction publique en qualité d'élève du corps auquel il aspire. Il est par la suite assujetti à une formation professionnelle dans une école agréée ou à la même formation par la pratique pour une durée ne pouvant être inférieure à celle requise pour la formation normale. Lorsque la formation est concluante, il doit être procédé à la nomination de l'agent concerné dans son corps d'emploi en qualité d'APE stagiaire.
- ❖ **Acte de nomination** : La nomination est constatée par un arrêté. C'est l'acte par lequel l'autorité investie de ce pouvoir confère au lauréat d'un concours direct ou d'un recrutement sur titre, sur la base d'un diplôme professionnel, la qualité d'APE stagiaire dans un corps régulier de la Fonction publique. Tout APE ainsi nommé est soumis à une période de stage probatoire d'un (01) an à l'issue de laquelle il est titularisé dans son corps.
- ❖ **Acte de titularisation** : C'est l'acte par lequel l'APE est confirmé dans son corps. Elle intervient après le stage probatoire d'un (01) an à compter de la date de nomination à condition que ce stage soit concluant. Elle est matérialisée par un arrêté.

b. Les actes en cours de carrière

- ❖ **Acte d'avancement d'échelon ou avenant d'avancement d'échelon** : C'est un acte pris en cours de carrière pour constater l'avancement d'échelons d'un

Agent Permanent de l'Etat, d'un échelon inférieur à un échelon supérieur. Il intervient automatiquement tous les deux (02) ans. (art 57 du SGAPE). Quant à l'Agent Contractuel de l'Etat, cet avancement intervient deux (02) ans après la date d'effet de son contrat de travail (art 62 du décret 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des ACE).

- ❖ **Acte d'avancement de grade ou promotion** : C'est un acte qui constate le passage d'un APE d'un grade inférieur à un grade supérieur à l'issue d'une période déterminée (art 58 du SGAPE et art 62 du décret 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des ACE). Les APE soumis au même statut particulier, ayant vocation au même grade constitue un corps. Chaque corps comporte douze (12) échelons répartis en trois (3) grades normaux et un grade hors classe à savoir :
 - le grade initial comporte quatre (04) échelons ;
 - le grade intermédiaire à trois (03) échelons ;
 - le grade terminal à une classe normale à trois (03) échelons et une classe exceptionnelle à échelon unique ;
 - le grade hors classe à échelon unique.

- ❖ **Reclassement** : Il marque l'entrée d'un agent dans une autre catégorie ou une échelle supérieure et lui confère une nouvelle situation à la suite d'une nouvelle qualification professionnelle. Il peut être obtenu à l'issue d'une formation diplômante de neuf (09) mois , soit après la réussite à un concours professionnel, soit au bénéfice des dispositions de l'article 17 du Statut des Agents Permanent de l'Etat pour les agents particulièrement méritants ou conformément aux dispositions de l'article 70 du SGAPE.

- ❖ **Reconstitution de carrière** : C'est un acte qui intervient pour redresser une situation administrative erronée (art 170 du SGAPE) pour ne pas faire perdre à l'agent de l'Etat sa qualité d'APE.

- ❖ **Changement de corps ou reconversion** : Le changement de corps est constaté par un acte qui intègre un APE grade pour grade dans un corps autre que son corps d'origine s'il est reconnu inapte par le conseil national de santé

à exercer les emplois d'un corps donné ou s'il a exercé pendant trois (03) années consécutives, des fonctions autres que celles dévolues à son corps d'origine. Il est intégré dans un autre corps appartenant à la même catégorie hiérarchique, s'il répond à des conditions de qualification comparables à celles normalement exigées des agents permanents de l'Etat du même grade.

❖ **Détachement** : C'est la position de l'agent permanent de l'Etat qui, affecté auprès d'un organisme autre que sa structure de tutelle, continue de bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraite (art 103 du SGAPE).

❖ **Mise en disponibilité** : La disponibilité est la position de l'agent de l'Etat qui, placé hors de son administration ou service d'origine, cesse de bénéficier dans cette position de tous ses droits à l'avancement et à la retraite (art 113 du SGAPE).

Les actes de disponibilité sont des actes d'interruption de service pris, soit à la demande de l'agent soit d'office à l'expiration du congé de maladie de longue durée ou de convalescence.

❖ **Mise en stage** : C'est l'acte par lequel un agent est autorisé à effectuer une formation au Bénin ou à l'extérieur du territoire national.

❖ **Retour de stage** : La fin de stage de l'agent en formation est constatée par un acte sous la forme d'une décision. Elle lui permet d'être reclassé après avoir bénéficié de la mise en stage.

❖ **Affectation pour ordre** : La décision d'affectation pour ordre est un acte par lequel un agent bénéficie d'une affectation spéciale pour rapprochement de conjoint en poste dans une représentation diplomatique ou consulaire, une institution internationale ou sous régionale, à l'extérieur du territoire national avec conservation du traitement.

❖ **Position hors cadre** : C'est la position dans laquelle est placé, sur sa demande, un agent détaché dans un emploi ne conduisant pas à pension du

régime général de retraites pour continuer à servir dans le même emploi.

Dans cette position, il ne bénéficie pas de ses droits à l'avancement et à la retraite dans son corps d'origine (art 121 du SGAPE).

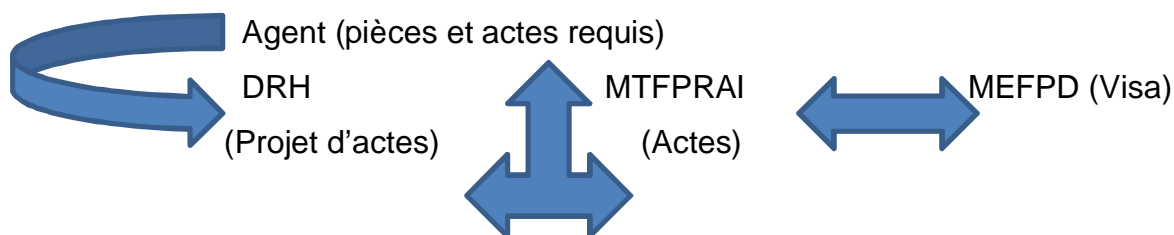
c. **Les actes en fin de carrière**

❖ **Acte d'admission à la retraite** : L'admission à la retraite est la cessation définitive des activités professionnelles de l'APE qui a rempli les conditions des trente (30) ans de service ou des cinquante-cinq (55) ans d'âge pour les catégories C,D et E ; cinquante-huit (58) ans d'âge pour la catégorie B et soixante (60) ans pour la catégorie A. (art 3 nouveau de la loi n°2005-024 du 08 septembre 2005 modifiant et complétant la loi n°086-014 du 26 septembre 1986 portant code des pensions civiles et militaires de retraite en République du Bénin).

❖ **Départ volontaire de la Fonction publique** : La radiation sans faute professionnelle d'un APE intervient lorsque ce dernier, en service dans une structure de l'Administration publique est, sur sa demande, dégagé des effectifs de la Fonction publique dans le cadre du Programme de Départ Volontaire (PDV). Il perçoit en compensation une rémunération.

3. **Les acteurs et le dispositif mis en place au MDAEP pour le suivi**

a. **Les acteurs**



Chacun de ces acteurs joue sa partition dans la parution des actes.

La Direction des Ressources Humaines (DRH) informe les agents des pièces à fournir pour former les projets d'actes qui sont envoyés au Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MTFPRAI) pour étude. Une fois l'étude terminée, les projets d'actes sont transmis au Ministère de

l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD). Ces projets reviennent définitivement au MTFPRAI en tant qu'actes qui sont remis soit à la DRH qui est l'ampliatrice, soit à l'agent bénéficiaire.

b. Dispositif mis en place au MDAEP pour le suivi

Il est créé au MDAEP un comité technique chargé de la production des projets d'actes de carrière du personnel et de leur suivi. Ce comité a pour mission d'œuvrer pour la parution dans les délais, des différents actes de carrière du personnel. A ce titre, il est chargé entre autre de :

- collecter les informations nécessaires à la préparation des différents projets d'actes de carrière du personnel ;
- collecter les divers actes d'avancement d'échelon des agents de l'Etat ;
- élaborer les projets d'avenant, d'avancement d'échelon et des projets d'arrêté des agents du ministère ;
- centraliser les bulletins de note et les fiches d'appréciation ;
- vérifier la conformité des pièces nécessaires à la constitution des dossiers.

B. Méthodologie de recherche

Cette section fait ressortir les outils de collecte des données, le plan d'analyse des données et la méthode de choix.

1. Outils de collecte des données

La réalisation de ce travail est basée sur l'utilisation de certains outils de collecte des données, à savoir : la recherche documentaire, l'observation, le questionnaire et l'entretien.

➤ La recherche documentaire

Elle nous a permis d'enrichir d'une part la revue de littérature et d'autre part nous a aidés à élargir notre vision sur le sujet d'étude avec l'apport des anciens mémoires traitant du sujet, le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat (SGAPE), le manuel de procédures des actes de gestion de la carrière des agents de l'Etat. Les cours de méthodologie de recherche ainsi que l'internet ont été également passés en revue.

➤ **L'observation**

Elle est la technique de collecte de données qui consiste à étudier les acteurs sociaux et leurs interactions dans un contexte réel par un chercheur. On distingue deux types d'observation dont celle passive qui nous a permis de constater le retard dans la fourniture de matériel de bureau, un bon climat de travail entre les agents et la climatisation dans tous les bureaux. Celle participante, dans le cadre de notre stage, nous a permis d'observer en interaction avec les agents du ministère en les aidant dans leurs tâches quotidiennes.

➤ **Le questionnaire**

Dans le but de recueillir des informations sur le sujet, nous avons élaboré un questionnaire de dix-huit (18) questions destiné à tout le personnel du ministère toutes catégories confondues.

➤ **L'entretien**

L'entretien est une interaction essentiellement verbale entre un chercheur et un ou des répondant (s). Ainsi, nous avons eu à nous entretenir avec le chef Service de la Gestion et du Suivi des Carrières, le chef Service du Secrétariat Administratif, le chef Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation ainsi qu'avec certains de leurs différents Collaborateurs.

2. Plan d'analyse des données

Les différentes informations ainsi recueillies ont été ensuite dépouillées puis traitées au moyen de l'outil informatique avec les logiciels WORD (pour les données) et EXCEL (pour les calculs). Avant d'être analysées, elles ont été présentées, regroupées et classées par centre d'intérêt sous forme de tableaux.

3. Méthode d'échantillonnage

Notre étude s'est appesanti sur la manière de choisir la population cible et l'échantillon.

➤ **Population cible**

Elle est constituée de l'ensemble des agents travaillant au Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective dont le total est de 442 agents en avril 2015.

➤ **Echantillon**

Nous avons choisi au hasard un échantillon de 60 agents, soit un échantillon de 13.57% de la population mère, toutes catégories confondues. Nous avons adopté un échantillon aléatoire simple qui est une technique d'échantillonnage aléatoire. Nous avons distribué 60 questionnaires et recouvré 56 réponses.

CHAPITRE III
PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR UN
MEILLEUR SUIVI DES CARRIERES AU MDAEP

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats, l'analyse de ces résultats et aux différentes propositions de solutions ainsi que les conditions de mise en œuvre effectives.

Section 1 : Présentation des résultats

Cette partie présente les différents résultats obtenus à l'issue de nos enquêtes.

Tableau 4 : Catégorie socio professionnelle

Question 2 : Votre catégorie socio professionnelle		
Eléments	Effectif	Pourcentage (%)
A	29	51,79
B	08	14,29
C	06	10,71
D	11	19,64
E	02	3,57
Total	56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015.

Ce tableau montre que 51,79% des enquêtés appartiennent à la catégorie A ; 14,29% à la catégorie B ; 10,71% à la catégorie C ; 19,64% à la catégorie D et 3,57% à la catégorie E.

Tableau 5 : Statut des enquêtés

Question 3 : Quel est votre statut ?		
Eléments	Effectif	Pourcentage (%)
APE	34	60,72
ACE	18	32,14
Occasionnels	04	7,14
Total	56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015

60,72% des enquêtés sont des Agents Permanents de l'Etat 32,14% de ceux-ci des agents contractuels de l'Etat et 7,14% des occasionnels.

Tableau 6 : Ancienneté des enquêtés

Question 4 : Depuis quand travaillez-vous au ministère ?		
Eléments	Effectif	Pourcentage (%)
1 à 5 ans	13	23,21
5 à 10 ans	26	46,43
10 ans et plus	17	30,36
Total	56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015

D'après ce tableau, 23,21% ont une ancienneté inférieure à 5 ans ; 46,43% une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans puis 30,36% une ancienneté supérieure à 10 ans.

Tableau 7 : Existence d'un plan de carrière

Question 5 : Existe-t-il un plan de carrière pour les agents du ministère?		
Eléments	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	11	19,64
Non	36	64,29
Aucune idée	09	16,07
Total	56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015

Ce tableau montre que 19,64% estiment qu'il existe un plan de carrière ; 64,29% qui pensent le contraire et 16,07% qui n'ont aucune idée sur l'existence ou non d'un plan de carrière.

Tableau 8 : Régularité dans l'avancement

Question 6 : Etes-vous régulièrement avancé?		
Eléments	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	39	79,64
Non	17	30,36
Total	56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015

79,64% du personnel enquêté pensent qu'ils sont régulièrement avancés contre 30,36% qui estiment le contraire.

Tableau 9 : Constitution des actes de carrières

Question 7 : Etes-vous informés à bonne date pour la constitution de vos dossiers pour la prise des projets d'acte de carrières?		
Eléments	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	34	60,71
Non	22	39,29
Total	56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015

Ce tableau permet de constater que 60,71% des enquêtés sont informés à bonne date de la constitution de leurs dossiers de carrière contre 39,29% qui estiment le contraire.

Tableau 10 : Régularité dans la parution des actes

Question 8 : Vos actes paraissent-ils régulièrement? Si non, quelles pourraient être les raisons ?		
Eléments	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	16	28,57
Non	Perte de dossiers dans le circuit	11 19,64
	Rejet des dossiers	06 10,72
	Lenteur dans la constitution des dossiers	23 41,07
Total	56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015

D'après ce tableau, 28,57% des agents enquêtés voient leurs actes paraître régulièrement et 71,43% qui pensent le contraire. Parmi ces derniers, 19,64% estiment que c'est à cause de la perte de dossiers dans le circuit ; 10,72% pensent que c'est dû au rejet des dossiers puis 41,07% qui pensent que c'est la lenteur dans la constitution des dossiers.

Tableau 11 : Complément de dossiers

Question 9 : Vous arrive-t-il de compléter vos dossiers ?			
Si oui à qui incombe la faute ?			
Eléments		Effectif	Pourcentage (%)
Oui	A vous-même	14	25
	A la DRH	8	14,28
	Au Ministère en charge de la Fonction Publique	12	21,43
Non		22	39,29
Total		56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015.

Il ressort de ce tableau que 60,71% des enquêtés complètent leurs dossiers contre 39,29% qui ne le font pas. Parmi les agents qui complètent leurs dossiers, 25% estiment que c'est la faute à eux-mêmes ; 14.28% pensent que la faute est à la DRH et 21.43% soutiennent que la faute est au Ministère en charge de la Fonction Publique.

Tableau 12 : Avantages liés à un acte de carrière

Question 10 : Quels sont les avantages conférés par un acte de carrière ?		
Eléments	Effectif	Pourcentage (%)
Augmentation de salaire	29	51,79
Changement de corps	12	21,43
Promotion	15	26,78
Total	56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015

Les statistiques de ce tableau montrent que l'augmentation de salaire, le changement de corps et la promotion sont les avantages conférés par un acte de carrière.

Tableau 13: Suivi de l'évolution des dossiers au ministère en charge de la Fonction publique par les agents eux-mêmes

Question 11 : Vous arrive-t-il de suivre vous-même l'évolution de vos dossiers au Ministère en charge de la Fonction publique ?		
Eléments	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	21	37,5
Non	28	50
Quelques fois	07	12,5
Total	56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015.

Il arrive que 37,5% des enquêtés suivent eux-mêmes leurs dossiers au Ministère en charge de la Fonction Publique ; 50% qui ne le font pas et 12,5% le font quelques fois.

Tableau 14 : Rejet des dossiers

Question 12 : Vos actes de carrières connaissent-ils des rejets?		
Eléments	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	19	33,93
Non	37	66,07
Total	56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015

De ce tableau, nous remarquons que les actes de carrières des 33,93% des enquêtés connaissent des rejets contre 66,07% dont les actes de carrières n'en connaissent pas.

Tableau 15 : Appréciation du processus de suivi des carrières mis en place par le ministère

Question 13 : Que pensez-vous du processus de suivi des carrières mis en place par le ministère ?		
Eléments	Effectif	Pourcentage (%)
Très satisfaisant	06	10,71
Peu satisfaisant	32	57,14
Pas satisfaisant	18	32,15
Total	56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015

10,71% des enquêtés estiment que le processus de suivi des carrières mis en place par le Ministère est très satisfaisant ; 57,14% pensent qu'il est peu satisfaisant et 32,15% considèrent qu'il n'est pas satisfaisant.

Tableau 16 : Suivi des carrières par la DRH

Question 14 : Selon vous, la DRH assure-t-elle réellement le suivi de votre carrière ?		
Eléments	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	35	62,5
Non	09	16,07
Pas tellement	12	21,43
Total	56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015

Pendant que 62,5% des agents enquêtés pensent que la DRH assure réellement le suivi de leur carrière; 16,07% sont d'avis contraire et 21,43% estiment que leur carrière n'est pas totalement suivie par la DRH.

Tableau 17 : Conséquences de l'absence de suivi des carrières

Question 15 : Quelle conséquence l'absence de suivi des carrières pourraient avoir sur votre travail ?		
Eléments	Effectif	Pourcentage (%)
Frustration et démotivation	29	51,79
Baisse de rendement	20	35,71
Résignation	07	12,5
Total	56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015

Suite aux conséquences que peuvent engendrées par l'absence de suivi des carrières, 51,79% des agents enquêtés affirment qu'il pourrait avoir de la frustration et de la démotivation ; 35,71% pensent plutôt à une baisse de rendement tandis que 12,5% estiment qu'ils peuvent se résigner.

Tableau 18 : Degré de satisfaction par rapport au suivi des carrières par les agents de la DRH

Question 17 : Quel est votre degré de satisfaction par rapport au suivi des carrières par les agents de la DRH ?		
Eléments	Effectif	Pourcentage (%)
Satisfait	09	16,07
Peu satisfait	13	23,21
Pas du tout satisfaisant	34	60,72
Total	56	100

Source : Données d'enquêtes réalisées par nous-mêmes, Avril 2015

Ce tableau permet de constater que 16,07% des enquêtés sont satisfaits du suivi des carrières par les agents de la DRH ; 23,21% sont peu satisfaits et 60,72% qui ne sont pas du tout satisfaits.

Section 2 : Analyse des résultats

Les résultats de recherche révèlent que le Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective dispose en son sein d'un processus de suivi des carrières des agents. Ce processus comporte aussi bien des aspects positifs que des aspects négatifs. Il s'agira de faire une analyse critique dudit processus.

L'analyse du tableau n°9 révèle que 34 agents soit 60,71% des enquêtés sont informés à bonne date de la constitution de leurs dossiers pour la prise des projets d'actes de carrières contre 22 agents soit un taux de 39,29% qui pensent le contraire. On en déduit donc une insuffisance dans la passation d'information pour la constitution des dossiers des agents.

D'après le tableau n°10 relatif au complément de dossiers, 34 agents soit un taux de 60,71% des enquêtés complètent leurs dossiers par contre 22 agents soit 39,29% affirment le contraire. Parmi les 34 agents complétant leurs dossiers, 14 ; 8 et 12 agents pensent respectivement que la faute incombe à eux-mêmes ; à la DRH et au Ministère en charge de la Fonction Publique. On note une négligence de la part de certains agents et une part de responsabilité de la DRH et du Ministère en charge de la Fonction Publique.

Les résultats du tableau n°13 révèlent que 21 agents soit 37,5% des agents enquêtés suivent eux-mêmes l'évolution de leurs dossiers au Ministère en charge de la Fonction Publique ; 28 agents soit 50% ne le font pas et 7 agents soit 12,5% le font quelques fois. On en conclut donc une indifférence de la part de certains agents par rapport au suivi de leurs propres dossiers.

En ce qui concerne les données du tableau n°15, nous remarquons que 6 agents soit 10,71% des enquêtés sont très satisfaits du processus de suivi mis en place par le ministère ; 32 agents soit 57,14% sont partiellement satisfaits et 18 agents soit 32,15% n'en sont pas satisfaits. Il en résulte donc que le processus de suivi des carrières mis en place par le ministère n'est pas accepté par bon nombre d'agents.

Par rapport à la question de savoir les conséquences de l'absence de suivi des carrières sur le travail des agents, le tableau n°17 montre que 29 agents soit un taux de 51,79% des enquêtés sont frustrés et démotivés alors qu'une baisse de rendement est constatée par 20 agents soit 35,71% et 7 agents soit 12,5% sont

résignés. On en déduit donc que l'absence de suivi des carrières a un impact sur le travail des agents.

Des données du tableau n°18 relatif au degré de satisfaction par rapport au suivi des carrières par les agents de la DRH, 9 agents soit 16,07% des agents enquêtés sont satisfaits mais 13 agents soit 23,21% ne sont pas totalement satisfaits. Par contre 34 agents soit 60,72% ne sont pas du tout satisfaits. On note donc des failles dans le suivi des carrières ce qui crée une irritation du personnel.

Section 3 : Proposition de solutions

Face aux insuffisances relevées, nous formulons les propositions ci-après :

Par rapport aux agents :

- transmettre à temps les pièces nécessaires à la DRH pour la constitution des dossiers pour la prise de projet d'actes de carrières ;
- s'assurer que les pièces exigées sont au nombre ;
- reprendre effectivement service au terme des détachements et des mises à disposition ;

Du point de vue des points focaux :

- être dotée des moyens matériels et humains adéquats pour le suivi des carrières (autorité du MDAEP) ;
- informer le personnel sur la politique mise en œuvre pour le suivi des carrières ;
- disposer des informations sur la carrière des agents du Ministère ;
- Informer le personnel de tout changement de situation administrative ;
- sensibiliser le personnel ;
- observer les règles et procédures de gestion de personnel ;
- disposer d'une boîte à suggestions pour recueillir l'avis des agents ;
- penser à une célérité dans la gestion des dossiers ;
- faire fonctionner régulièrement les commissions chargées de l'étude des dossiers au MTFPRAI et au MEFPD afin de permettre la parution des actes dans les délais requis ;
- rendre automatique l'avancement d'échelon ;

- Responsabiliser un cadre à la DRH pour le suivi et le traitement diligent des dossiers des agents du MDAEP à la Fonction Publique ;
- Informer l'agent à temps de l'évolution ou des problèmes éventuels de son dossier.

Section 4 : Conditions de mise en œuvre effectives

Les propositions de solutions formulées dans le cadre de la rédaction de ce travail de recherche ne peuvent être mises en application que par la volonté manifeste des autorités des Ministères en charge du processus de suivi des carrières.

La mise en œuvre effective passera par :

- un renforcement des capacités des agents de la DRH sur les pratiques de la gestion et du suivi des carrières ;
- une formalisation de la politique de suivi des carrières et le plan de carrière ;
- une communication avec les agents sur le concept de gestion des carrières afin de les informer également sur le dispositif formel de l'évolution de leurs carrières pour une appropriation de la gestion de leur propre carrière.
- une diligence des autres Ministères à savoir le MTFPRAI et le MEFPD.

Conclusion

Les ressources humaines constituent aujourd'hui des ressources nécessaires pour la réussite de toute entreprise. Pour s'assurer une stabilité, cette dernière doit compter sur un personnel efficace et efficient. Pour cela, il est important de bien suivre leur évolution. Dans le contexte de la mondialisation et de l'évolution de la technologie, la gestion des carrières en général et du suivi en particulier n'est pas une activité aisée. C'est donc dans le but de résoudre les insuffisances liées au suivi des carrières que nous avons porté notre réflexion sur la contribution à l'amélioration du suivi des carrières dans l'administration publique : cas du MDAEP.

En effet, le stage effectué dans ledit ministère, nous a permis de constater que le ministère dispose d'une politique de gestion et de suivi des carrières. Cette politique, bien qu'elle présente des aspects positifs (la régularité dans l'avancement ; la régularité dans la parution des actes et la demande de complément de dossiers par les agents pour les pièces manquantes), elle comporte aussi des aspects négatifs (retard dans la transmission des dossiers des agents au MTFPRAI ; le manque de moyens pour le suivi des actes de carrière et une restriction d'informations qui ne permettrait pas à tous les agents d'être sur la même lancée).

Les approches de solutions contenues dans ce mémoire ne seraient de quelque utilité que lorsqu'elles seront prises en compte par les responsables des Ressources Humaines.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects du présent thème, mais nous espérons avoir apporté notre modeste contribution pour une meilleure gestion des carrières des agents en général et du suivi des carrières en particulier par les gestionnaires des Ressources Humaines. Puisse ce travail ouvrir la voie à d'autres études plus fécondes pour l'amélioration effective du suivi des carrières dans l'Administration Publique.

Références bibliographiques

Ouvrages

- DOLLAN L. Shimon et RANDALL S. Schuler La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000, pg6
- HALL Douglas T. Carees in and out of organisations (2002)
- PERRETI Jean Marie Gestion des Ressources Humaines (4è édition 2003) pg 119
- SEKIOU Lazare Gestion des Ressources Humaines (Septembre 2001).

Mémoires académiques

- ALLOUKODA Affisath et GOUNONGBE S. Véronique Brunette « Analyse de la gestion des carrières des fonctionnaires au MDAEP » (HECM), 2013-2014
- DIABATE Ramatou et de SOUZA Destinie « Rôle d'une cellule de communication au sein des ministères : Cas du MDAEP » (ISM ADONAI), Décembre 2014
- DAVITO S. Aimé et NINI William « Agrément aux régimes du code des investissements au BENIN : Perspectives pour la promotion du secteur privé » (FASEG), 2013-2014.

Autres documents

- Décret portant Attribution, Organisation et Fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines
- Loi n°86-013 du 26 Février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
- Manuel de Procédures des actes de Gestion de la Carrière des Agents de l'Etat
- Recueil des textes administratifs du Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP), 2è édition
- Dictionnaire Le Petit Larousse, (2009), Librairie Larousse

Webographie

Suivi des carrières <http://fr.memoireonline.com> consulté les 02 février 2015 à 13h30.

Gestion des carrières <http://fr.wikipedia.org/wiki/gestiondescarrières> consulté le 10 mars 2015 vers 10h



ANNEXES

Annexe n°1 : Questionnaire

Questionnaire

En stage à la Direction des Ressources Humaines (DRH) dans votre ministère, nous sommes étudiants en fin de formation en Théorie des Organisations et Gestion des Ressources Humaines (TOGRH) et nous réfléchissons sur le thème: "**Contribution à l'amélioration du suivi des carrières dans l'Administration publique: cas du MDAEP**". Dans le but de nous aider à enrichir notre travail pour la rédaction du mémoire, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes:

1. Sexe

Masculin Féminin

2. Votre catégorie socio professionnelle

A B C D E

3. Votre statut

APE ACE

Autres à préciser

.....
.....

4. Depuis quand travaillez-vous au MDAEP?

1 à 5 ans 5 à 10 ans 10 ans et plus

5. Existe-t-il un plan de carrière pour les agents du ministère?

OUI NON Aucune idée

Si oui, qu'en pensez-vous?

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

6. Etes-vous régulièrement avancé?

OUI NON

Si non pourquoi?

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

7. Etes-vous informé à bonne date de la constitution de vos dossiers pour la prise des projets d'acte de carrières?

OUI NON

8. Vos actes paraissent-ils régulièrement?

OUI NON

Si non, pourquoi ?

Perte de dossiers dans le circuit

Rejet des dossiers

Lenteur dans la constitution des dossiers

Autres à préciser

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

9. Vous arrive-t-il de compléter vos dossiers?

OUI NON

Si oui, à qui incombe la faute?

A vous-même

DRH

Ministère de la Fonction publique

Autres à préciser

.....
.....

Comment êtes-vous informés des pièces à compléter?

.....
.....

10. Quels sont les avantages conférés par un acte de carrière ?

Augmentation de salaire

Changement de corps

Promotion

Autres à préciser

.....
.....

11. Vous arrive-t-il de suivre vous-même l'évolution de vos dossiers au ministère en charge de la Fonction publique?

OUI

NON

Quelque fois

12. Vos actes de carrières connaissent-ils des rejets?

OUI

NON

Si oui, pourquoi?

.....
.....

13. Que pensez-vous du processus de suivi de carrières mis en place par le ministère?

Très satisfaisant Peu satisfaisant Pas satisfaisant

14. Selon vous, la DRH assure-t-elle réellement le suivi de votre carrière?

OUI NON Pas tellement

15. Quelles conséquences l'absence de suivi des carrières pourraient avoir sur votre travail?

Frustration et démotivation Baisse de rendement Résignation

16. Avez-vous remarqué des insuffisances liées au suivi de votre carrière?

OUI NON

Si oui, lesquelles?

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

17. Quel est votre degré de satisfaction par rapport au suivi de votre carrière par les agents de la DRH ?

Satisfait Peu satisfait Pas du tout satisfait

18. Quelles sont donc vos suggestions pour améliorer le suivi des carrières au MDAEP?

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

Merci pour votre participation

Annexe n°2 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines

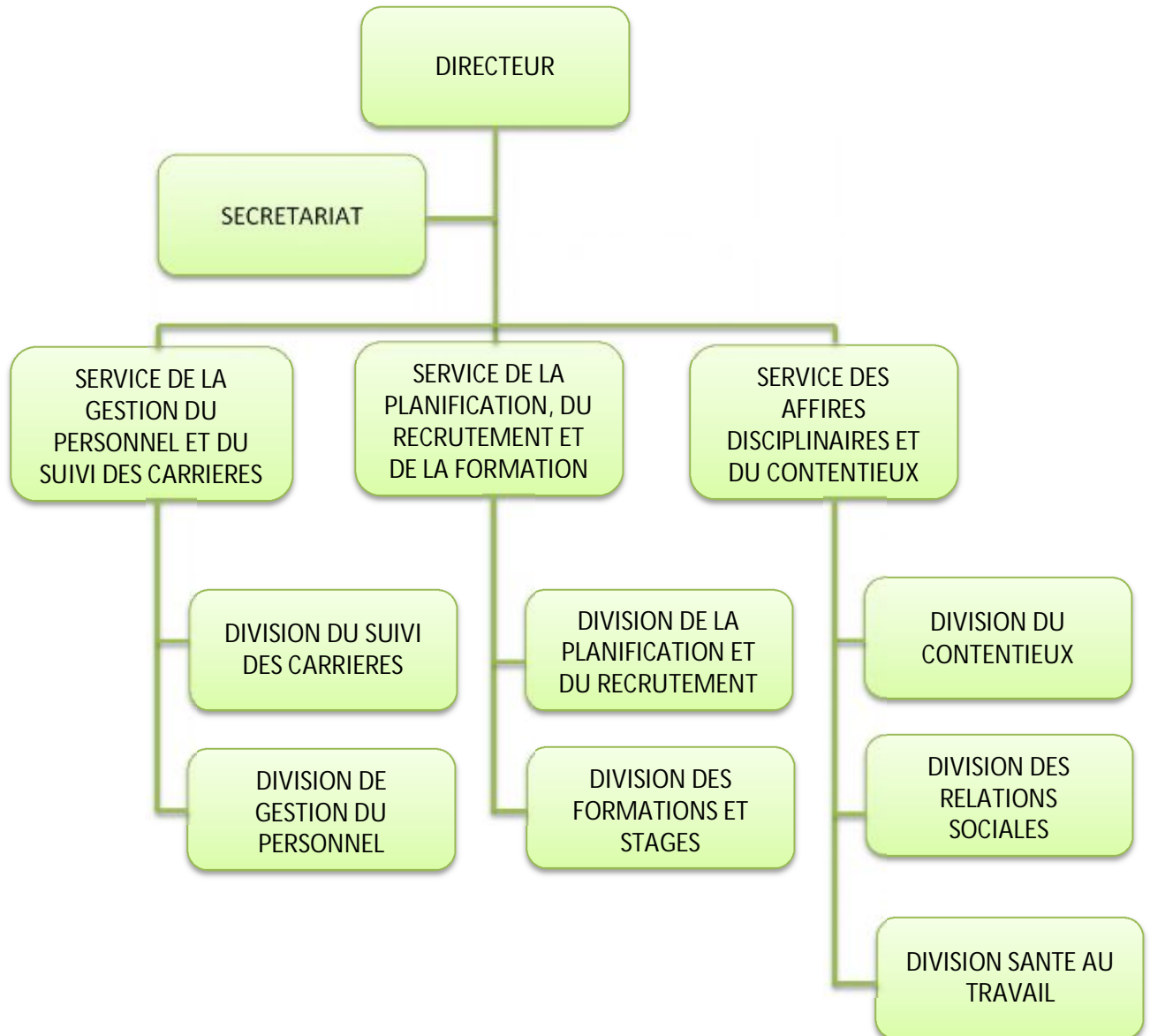


TABLE DES MATIERES

<i>Avertissement</i>	i
<i>Dédicaces</i>	ii
<i>Remerciements</i>	iii
<i>Résumé</i>	iv
<i>Sigles et acronymes</i>	v
<i>Liste des tableaux</i>	vii
<i>Sommaire</i>	viii
Introduction.....	1
CHAPITRE I LE MDAEP, UNE VERITABLE ADMINISTRATION DE DEVELOPPEMENT ..	3
Section 1 : Présentation du MDAEP	4
A. Historique, objectifs et structure organisationnelle, moyens mis en œuvre	4
1. Historique.....	4
2. Objectifs	5
3. Structure organisationnelle.....	5
4. Ressources	7
a. Ressources humaines	7
b. Ressources financières et matérielles.....	7
B. Activités, environnement, et défis du MDAEP	8
1. Missions et attributions.....	8
2. Analyse des Forces Faiblesse Opportunités et Menace du MDAEP.....	9
a. Diagnostic interne: Forces et Faiblesse	9
b. Diagnostic externe: Opportunités et Menace	10
Section 2: Déroulement du stage et constats	10
A. Missions, attributions, organisation et fonctionnement de la DRH.....	10
1. Missions et attributions.....	10
2. Organisation et fonctionnement.....	11
B. Déroulement du stage.....	14
1. Travaux effectués.....	14
2. Difficultés rencontrées et suggestions	15
3. Constats du stage	15

CHAPITRE II METHODOLOGIE DE RESOLUTION DES PROBLEMES LIES AU SUIVI DES CARRIERES AU MDAEP	16
Section 1. Problématique, intérêt et Objectifs	17
A. Problématique et intérêt de l'étude.....	17
1. Problématique	17
2. Intérêt de l'étude.....	18
B. Objectifs de l'étude	18
1. Objectif général	18
2. Objectifs spécifiques	18
Section 2. Revue de littérature et méthodologie de recherche	18
A. Revue de littérature	18
1. Clarification des concepts.....	19
2. Différents actes de la carrière.....	21
3. Les acteurs et le dispositif mis en place au MDAEP pour le suivi	24
B. Méthodologie de recherche.....	25
1. Outils de collecte des données.....	25
2. Plan d'analyse des données.....	26
3. Méthode d'échantillonnage.....	26
CHAPITRE III PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR UN MEILLEUR SUIVI DES CARRIERES AU MDAEP	28
Section 1 : Présentation des résultats	29
Section2 : Analyse des résultats.....	36
Section 3 : Proposition de solutions.....	37
Section 4 : Conditions de mise en œuvre effectives	38
Conclusion	39
Références bibliographiques.....	a
ANNEXES.....	c