REPUBLIQUE DU BENIN
* * * * * * * *

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

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)
* * * * * * * *

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)
* * * * * * * *

CENTRE DE FORMATION AUX CARRIERES DE L'INFORMATION
* * * * * * * *

OPTION : *Sciences et Techniques de l'Information Documentaire*

FILIERE : *Archivistique*

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE I

POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DE TECHNICIEN SUPERIEUR

PROMOTION
2006-2009

CONTRIBUTION POUR UNE MEILLEURE GESTION DES DOSSIERS INDIVIDUELS DE LA DRH DU MTFP

Réalisé et soutenu par :
Armel Donalde C. HOUNYO

Sous la direction de :

Maitre de stage :
M. Adjèran Bankolé Léfi ABATI
Administrateur d'action culturelle,

Directeur de mémoire :
M. Appolinaire GBAGUIDI
Documentaliste et Gestionnaire du patrimoine, Enseignant à l'ENAM

JUIN 2009

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Monsieur Albert Cocou AMOUSSOU

VICE PRESIDENTE: Madame Flora CAPO CHI-CHI GABGUIDI

L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur

DEDICACES

Je dédie ce mémoire

- ✓ A mon créateur et à son fils Jésus Christ, merci pour m'avoir épargné des péripéties dramatiques et pour votre miséricorde et votre bonté infinies ;
- ✓ A toi, mon enfant Leslie née aux derniers instants de la fin de cette formation, trouve ici la marque de mon bonheur et de mon amour éternel ;
- ✓ A toi ma maman chérie, pour tes nombreux sacrifices et incessantes sollicitudes ;
- ✓ A toi mon père, pour tes sages conseils et tes appuis renouvelés ;
- ✓ A toi ma grand-mère maternelle, longue vie encore à toi pour tout ce que tu représentes pour moi ;
- ✓ A toi ma petite sœur Germaine, merci pour ton amour fraternel et ton soutien indéfectible ;
- ✓ A toi mon épouse, pour ton amour et ton soutien permanents ;
- ✓ A vous oncle Nestor et votre épouse, merci pour votre humanité et votre infini secours ;
- ✓ En mémoire du feu Alphonse Symphorien BABADJIDE, même dans l'au-delà, que ce travail soit le couronnement des tes vœux et que le Seigneur t'accepte dans sa béatitude éternelle.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à témoigner notre gratitude, au terme de ce travail, à tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à sa réalisation. Nos remerciements vont particulièrement à :

- Monsieur Julien DJOSSE, Coordonnateur du Centre de Formation aux Carrières de l'Information (CeFoCI) ;
- Monsieur Appolinaire T. GBAGUIDI qui, malgré ses charges tant professionnelles qu'académiques, a accepté d'encadrer ce mémoire. Qu'il en soit infiniment remercié ;
- Monsieur Bankolé Léfi ABATI, pour avoir accepté d'être mon maître de stage, je n'oublie pas également mes autres formateurs que je ne saurais citer individuellement ici ;
- Monsieur Joël SENA, pour sa brillante nomination en qualité du Directeur des Ressources Humaines du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, ainsi que tout le personnel de la direction ;
- Monsieur Sotima YEROPA MALATE, ex-Directeur des Ressources Humaines du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, pour son esprit d'ouverture et sa disponibilité constante ;
- Mesdemoiselles Christine, Pélagie, Diane et Immaculé pour avoir accepté et supporté mes caprices durant tout mon cursus scolaire et universitaire ;
- Mes beaux parents, vous avez été d'un grand renfort et d'une spéciale assistance pendant ma formation ;
- Monsieur Jean- Paul Yves GANDEMEY, vous avez cru en moi et grâce à vous cette formation a été possible, recevez mes profondes reconnaissances ;
- Monsieur Jean Sossou, trouvez ici l'expression de mes relations hiérarchiques et fraternelles ;

- Toute l'église de la Mission Evangélique de la Foi (MEF) Gadomey, et particulièrement le pasteur Gabriel HONFO, mes gratitudes pour le soutien spirituel et que l'Eternel des Armées vous bénisse abondamment ;

- Tous les collègues de STID Spéciale Promotion, 2005-2008 en souvenir des joies et peines partagées au cours de cette formation ;

Aussi tenons-nous à remercier les honorables membres du jury pour avoir accepté consacrer leur précieux temps à l'appréciation du présent travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACE	Agents Contractuels de l'Etat
APE	Agents Permanents de l'Etat
CPPE	Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises
CNVAD	Commission Nationale de Vérification et de l'Authenticité des Diplômes
CRAPE	Commission de Reclassement des Agents Permanents de l'Etat
DCA	Direction du Contentieux et des Archives
DDTFP	Direction Départementale du Travail et de la Fonction Publique
DGFP	Direction Générale de la Fonction Publique
DGRCE	Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité
DGT	Direction Générale du Travail
DPP	Direction de la Programmation et de la Prospective
DRAE	Direction du Recrutement des Agents de l'Etat
DRFM	Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRSC	Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières
FODEFCA	Fonds de Développement de la Formation Continue et de l'Apprentissage
FUR	Fichier Unique de Référence
GRH	Gestion des Ressources Humaines
INFOSEC	Institut de Formation Sociale, Economique et Civique
MFPTRA	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative

MTFP	Ministère du Travail et de la Fonction Publique
PS	Problème Spécifique
STID	Sciences et Techniques de l'Information Documentaire
SA	Secrétariat Administratif
SAP	Service de l'Administration du Personnel
SGRS	Service de la Gestion des Relations Sociales
SPA	Service de Pré-Archivage
SPVRH	Service de la Prévision et de la Valorisation des Ressources
SCB	Société des Ciments du Bénin

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1	*Regroupement des problèmes par centre d'intérêt*	**26**
Tableau N° 2	*Regroupement des problèmes par centre d'intérêt*	**34**
Tableau N°3	*Tableau de bord de l'étude*	**41**
Tableau N°4	*Tableaux de dépouillement des réponses du questionnaire adressé aux gestionnaires des ressources humaines du MTFP*	**52**
Tableau N°5	*Tableaux de dépouillement des réponses du questionnaire adressé aux usagers de la DRH du MTFP*	**57**

RESUME

L'importance des archives n'est plus à démontrer tant pour le fonctionnement d'une administration que pour l'exercice des droits et privilèges reconnus aux individus.

Le Ministère du Travail et de la Fonction Publique qui a, entre autres attributions, l'administration des personnels de l'Etat est un gros producteur d'archives et s'occupe également de la conservation, de l'archivage et de la communication des pièces constitutives des dossiers individuels des agents de l'Etat. Dans ce registre, il est spécialisé dans le recrutement et la gestion de la carrière de tous les fonctionnaires. L'élaboration des actes de carrière et la constitution des dossiers individuels en ce qui concerne les agents en service dans ledit ministère sont assurées par la Direction des Ressources Humaines.

Les observations de stage ont révélé qu'au-delà de ses acquis et de ses performances, la Direction des Ressources Humaines du Ministère du Travail et de la Fonction Publique rencontre, entre autres, les difficultés liées à :

- la mauvaise gestion des carrières des agents du ministère ;
- l'absence d'organisation efficiente des activités au sein de la structure;
- la mauvaise tenue des dossiers individuels des personnels ;
- l'insuffisance de formation et manque de motivation des agents ;
- l'absence d'infrastructures et de mesure de prévention de maladie au profit des travailleurs.

Parmi tous ces dysfonctionnements, nous avons retenu **la mauvaise tenue des dossiers individuels des personnels**. C'est ce qui justifie le choix de notre thématique « **Contribution pour une meilleure gestion des dossiers individuels de la DRH du MTFP** ». De cette problématique découlent trois (3) problèmes spécifiques qui sont :

- perte des dossiers ;
- amputation ou inexistence des dossiers individuels;
- traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives.

Pour la résolution de cette problématique nous avons adopté une méthodologie de recherche. Cette méthodologie prend en compte deux dimensions : une dimension empirique qui nous a permis d'effectuer une enquête afin de déterminer les causes réelles des problèmes identifiés, et une dimension théorique grâce à laquelle nous avons choisi d'une part, les théories d'analyses pour les problèmes identifiés et d'autre part, les seuils de décision pour les conditions de vérification des hypothèses. Les données collectées grâce aux questionnaires adressés aux gestionnaires de la DRH et aux agents du ministère de même que les informations recueillies à l'état des lieux, nous ont permis de vérifier ces hypothèses.

Nous avons suggéré pour une meilleure gestion des dossiers individuels, la création des divisions et la nomination des chefs divisions, le recrutement des agents qualifiés, la création, le suivi et la mise à jour systématique des dossiers individuels du personnel, la construction et l'aménagement des locaux pour la conservation des dossiers, la motivation du personnel.

Enfin, des recommandations ont été également formulées à l'endroit des autorités du ministère, du personnel chargé de la gestion des carrières et des usagers eux-mêmes pour faciliter la mise en œuvre de ces suggestions.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

SECTION I : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil du stage

Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la structure en observation

SECTION II : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet

Paragraphe 2: Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolution de la problématique spécifiée

CHAPITRE PREMIER : CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

SECTION I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude : approches empiriques et approches théoriques

SECTION II : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

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

SECTION I : APPROCHES DE SOLUTIONS

Paragraphe 1 : Propositions de solutions à la perte des dossiers

Paragraphe 2 : Propositions de solutions à l'amputation, l'inexistence des dossiers individuels et au traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives

SECTION II : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit des autorités du MTFP

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit des gestionnaires de la DRH et autres agents du MTFP.

CONCLUSION GENERALE
BIBLIOGRAPHIE
ANNEXES
TABLE DES MATIERES


INTRODUCTION GENERALE

L'exercice de la souveraineté ne consiste pas seulement à veiller sur l'intégrité du territoire et à respecter et faire respecter les obligations découlant des accords internationaux. Au-delà de ces tâches fondamentales et solennelles, l'exercice de la souveraineté signifie que le pouvoir de décision appartient pleinement au gouvernement. Or il n'y a pas de pouvoir de décision réel sans information, c'est à dire, dans le cadre de l'activité politique et administrative, sans maîtrise des dossiers. Faute d'archives en état de "mobilisation permanente" le pouvoir de décision s'exerce sans suite, cohésion et continuité.

En organisant les papiers de manière rationnelle, on ne sacrifie pas sur l'autel de la bureaucratie, mais on accroît la capacité d'organisation des pouvoirs publics. **« Il n'y a de richesse que d'homme,»**[1] affirmait un homme politique béninois. C'est dire que les ressources humaines constituent la richesse la plus précieuse voire indispensable pour asseoir une administration de développement. Du coup, la connaissance du passé apparaît aujourd'hui comme une arme supplémentaire pour aborder les nouveaux défis de l'avenir. C'est pourquoi, en expliquant que les archives constituent un outil incontournable de bonne gestion et de bonne gouvernance, l'ancien Président de la République Française François Mitterrand disait : « **les archives de tous les pays, en gardant la trace des actes d'hier et leurs cheminements, éclairent, mais aussi, commandent le présent. Ceux qui exercent une responsabilité savent bien qu'on ne définit pas des orientations dans l'ignorance du passé** ».

La gestion efficace de la carrière des ressources humaines est assurément une source de motivation pour accroître la productivité. Or, aucune gestion efficace des carrières ne peut se faire sans une bonne organisation des archives, constamment mises à jour et réellement accessibles tant à l'administration qu'aux administrés.

[1] Maitre Adrien HOUNGBEDJI, l'Archipel, Paris, 2005

Pour permettre aux autorités ou à toutes personnes recherchant des informations d'être satisfaites, les documents d'archives doivent être organisées, traitées et conservées. D'ailleurs François HILDESHEIMER affirmait : « **la seule chose que nous sachions vraiment, est que nous ne savons rien de ce que l'on nous demandera dans un siècle ou cinq** ». C'est dire que, seule une bonne gestion des archives permettra dans un avenir proche ou lointain, une diffusion rapide et efficace des informations qu'elles renferment. Bon nombre de structures dans les pays développés se sont servis de leurs documents, soit pour réussir leur mission, soit pour gagner du temps et de l'argent, soit pour asseoir les fondements de la bonne gouvernance, signe d'un développement économique, politique et social.

S'il est admis qu'aucun responsable ne peut résoudre les problèmes d'ordre administratif, technique ou financier qui se posent à lui dans l'exercice de ses fonctions sans recourir à l'information documentaire, il demeure aussi vrai que le recours efficace à l'information suppose sa collecte et son organisation systématiques. Cette volonté a été clairement affichée à travers la prise du décret **n° 2007-532 du 02 novembre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement des Archives Nationales**. Mais force est de constater qu'en dépit de cette option politique, des problèmes persistent dans bon nombre de structures administratives et institutionnelles de notre pays. C'est le cas à la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) où on note l'absence d'un service des archives, la mauvaise gestion de la carrière des agents du ministère, l'inexistence d'archiviste, l'absence d'un cadre de gestion et de traitement des archives, les mauvaises conditions de conservation et de protection des documents, la perte fréquente des dossiers, l'amputation et l'inexistence des dossiers individuels, la mauvaise tenue des dossiers des personnels, etc.

Les dossiers individuels qui constituent un pan important des archives et du fonds documentaire de la DRH du MTFP, représentent de ce fait, un label, un recours permanent pour la carrière des agents en même temps qu'ils garantissent la défense

des droits et intérêts des travailleurs. C'est en vue d'aider à la réalisation de leur bonne tenue que nous avons choisi de porter notre réflexion sur le thème : « **Contribution pour une meilleure gestion des dossiers individuels de la DRH du MTFP** ».

Le présent document comporte trois (3) chapitres. Il aborde un chapitre préliminaire qui fait l'état des lieux de stage et la méthodologie adoptée. Ensuite, le chapitre premier fait le point de collecte et l'analyse des données avant le chapitre deuxième qui présente les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE :

CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

SECTION I : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

Dans ce chapitre, il s'agit pour nous de présenter en premier lieu, le cadre physique de l'étude et les observations du stage avant de procéder, en second lieu, au ciblage de la problématique de cette étude.

Paragraphe 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL DU STAGE

A - Présentation du ministère

1 - *Historique*

Le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) a connu plusieurs mutations de 1960 à nos jours. Sous la période coloniale, le décret n° 62/PCM du 26 mai 1959 a créé le Ministère du Travail (MT). Au lendemain des indépendances, le décret n° 304/PCM du 02 novembre 1960 a institué le Ministère de la Fonction Publique et du Travail (MFPT) qui devient plus tard le Ministère d'Etat, chargé de la Fonction Publique suite au décret n° 62/PR du 13 février 1962.

Secrétariat d'Etat à la Fonction Publique, au Travail et aux Affaires Sociales (SEFPTAS) par la prise du décret n°103/PR/SGG du 1er décembre 1965, il a subi plusieurs modifications avant de devenir Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) par décret n° 2006-178 du 08 avril 2006 portant composition du Gouvernement. L'actuel MTFP est né des cendres de l'ancien Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA) au lendemain de l'élection présidentielle de 2006.

2 - *Missions et attributions du MTFP*

Aux termes du décret n° 2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement de ce Ministère, il est chargé :

- en ce qui concerne le secteur du travail, de la conception, du suivi et du contrôle de la législation du travail ainsi que de la médecine du travail et de la sécurité sociale ;
- pour ce qui est du volet de la fonction publique, il est chargé de la définition et de l'adaptation constante du profil de la fonction publique aux exigences du progrès et de la modernisation, de la définition et de la mise en œuvre de la politique de recrutement des agents de l'Etat ainsi que de l'impulsion, du suivi et du contrôle de la gestion des personnels de l'Etat.
- le troisième volet de ses attributions est relatif à la formation professionnelle des agents de l'Etat. A cet effet, il est chargé de la définition et de la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle continue des agents publics.

3 - Structures du MTFP

Pour assurer cette mission, le MTFP est doté de structures organisées par arrêté du Ministre. Ainsi, en dehors du cabinet et du secrétariat général, il est institué trois directions centrales et trois directions générales. Les directions centrales sont :

- 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).

Pour ce qui concerne les directions générales nous pouvons citer :

- la Direction Générale de la Fonction Publique (DGFP) ;
- la Direction Générale du Travail (DGT) ;
- la Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE).

A ces structures s'ajoutent :

- six (06) directions départementales du travail et de la fonction publique ;
- trois (03) organismes sous tutelle que sont : l'Institut de Formation Sociale, Economique et Civique (INFOSEC), le Centre de Perfectionnement des Personnels des Entreprises (CPPE) et le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA).

Parmi ces structures, celle qui retiendra le plus notre attention, est la Direction des Ressources Humaines (DRH) où nous avons effectué notre stage.

B - Présentation de la Direction des Ressources Humaines.

1 - Historique

La DRH a été créée par arrêté n° 324/MTFP/DC/SGM/DRH/SA du 29 juin 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de cette structure. Avant 2006, elle s'appelait le Service des Ressources Humaines et dépendait de la Direction de l'Administration (DA) actuellement transformée en Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM).

2 - Attributions et missions de la DRH

Les missions de la DRH du MTFP sont fixées par l'article 36 du décret n° 2006-408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement de ce Ministère. Cet article a été repris par l'arrêté n° 324/MTFP/DC/SGM/DRH/SA du 29 juin 2007 aux termes duquel cette direction est chargée :

- de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences ;
- du renforcement des capacités et de la valorisation des ressources humaines du ministère ;
- de l'administration des personnels ;
- de la gestion des relations sociales au sein du ministère.

3 - Structures de la DRH

La DRH comprend, outre le Secrétariat Administratif (SA), trois (03) autres services à savoir :

- le Service de la Prévision et de la Valorisation des Ressources Humaines (SPVRH) ;
- le Service de l'Administration des Personnels (SAP) ;
- le Service de la Gestion des Relations Sociales (SGRS) qui est non fonctionnel.

L'examen de l'organisation et du fonctionnement de la DRH du MTFP, service par service, va nous permettre de relever les dysfonctionnements, les faiblesses et les atouts de cette dernière.

- ***Secrétariat Administratif (SA).***

Le secrétariat administratif est chargé :

- de l'accueil des usagers ;
- de la réception des appels téléphoniques ;
- de l'enregistrement et de la ventilation du courrier arrivé ;
- de l'enregistrement du courrier ordinaire et confidentiel ;
- de l'acheminement du courrier départ ;
- de la préparation du courrier à la signature du Directeur ;
- du classement des correspondances ;
- de la programmation des réunions et des rendez-vous du Directeur ;
- de la réception et de la transmission des communications ;
- du pré- archivage des documents ;
- de la réception des originaux des diplômes et de la délivrance des décharges aux bénéficiaires pour le compte de la "Commission Nationale de Vérification et de l'Authenticité des Diplômes" (CNVAD) ;

- de la saisie des projets de lettres et autres documents à lui confiés par le Directeur ;
- de la centralisation des divers besoins en matériel, en fournitures et en personnel des services de la direction ;
- de toutes autres tâches dont le Directeur l'instruit.

➢ ***Le Service de la Prévision et de la Valorisation des Ressources Humaines (SPVRH).***

Le service de la prévision et de la valorisation des ressources humaines est chargé :

- de l'élaboration des statistiques du personnel ;
- du développement des ressources humaines ;
- de la gestion prévisionnelle du personnel ;
- de la coordination des activités de recrutement pour le ministère ;
- de la motivation et du suivi de l'évolution professionnelle ;
- de la centralisation et de la prévision des besoins en formation du personnel ;
- de la mise en œuvre et du suivi du plan de formation et de la programmation des actions de formation ;
- de la promotion, la formation, le perfectionnement et le recyclage du personnel ;
- de l'évaluation de l'impact des actions de formation sur les performances du personnel ;
- de la promotion des agents inscrits sur la liste d'aptitude au regard des performances et en collaboration avec les directions techniques du ministère ;
- de la description et de l'évaluation des postes de travail.

Ce service comprend deux divisions que sont :

- la division des statistiques et de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences ;

- la division de la gestion de la formation et de l'évaluation des postes et des performances.

➢ *Le Service de l'Administration des Personnels (SAP)*

Le service de l'administration des personnels a pour attributions la coordination, le suivi et l'organisation de la carrière des personnels (agents permanents et contractuels). A ce titre, il est chargé :

- de l'élaboration des actes d'administration par catégories ou groupes de catégories d'agents;
- de la coordination des activités de notation annuelle des personnels;
- de l'élaboration des actes de conclusion, de renouvellement, de suspension et de résiliation des contrats ainsi que des avenants;
- de la gestion du fichier et des dossiers individuels du personnel;
- du renforcement des capacités en matière de gestion des ressources humaines ;
- de la gestion des congés, de la discipline et des positions.

Le service de l'administration des personnels comprend quatre (04) divisions que sont : la division des carrières des APE, la division du personnel contractuel, la division de la gestion des congés, de la discipline et des positions et la division de la gestion du fichier et des dossiers individuels.

➢ *Le Service de la Gestion des Relations Sociales (SGRS).*

Cette structure de la DRH du MTFP a pour attributions fondamentales :

- l'accueil et les communications ou relations au niveau des personnels ;
- la coordination des relations avec les syndicats et les instances paritaires du ministère ;
- la coordination des relations mutualistes et la gestion des cantines ;
- le règlement des contentieux relatifs aux personnels ;

- la coordination des assistances aux personnels ;
- la présentation du bilan social du ministère ;
- l'hygiène, la sécurité et la santé au travail ;
- la prévention et les soins médicaux ;
- l'élaboration des actes d'évacuation sanitaire ;
- la réalisation du point des repos sanitaires ;
- l'accord des congés de maternité ;
- le suivi des dossiers de congé de maladie ;
- l'évaluation des facteurs de nuisance au travail dans le ministère ;
- l'information et la sensibilisation du personnel sur les risques professionnels.

Pour assurer ses missions, ce service est doté de trois divisions à savoir :

la division gestion de l'intégration, des assistances et mutuelles ;

- la division de gestion de l'hygiène, la sécurité, la santé au travail et les relations avec les syndicats ;
- l'infirmerie.

Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la structure en observation

A - Etat des lieux

Au cours de notre stage, nous avons fait un certain nombre de constats liés à **la gestion des personnels, à la sollicitude et au fonctionnement des services, à la méthode de gestion, au cadre de travail, et à l'organisation des archives.**

Mais d'ores et déjà, il convient de faire remarquer que la création de la DRH dans le Ministère suite à la prise du décret n°2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure- type des ministères constitue un atout majeur pour une bonne gestion des ressources humaines. A cet effet, on note **une spécification de la gestion des ressources humaines dans le ministère.**

1 - La gestion des personnels.

L'administration des personnels du MTFP est assurée par un service créé à cet effet. Ce service s'occupe essentiellement de la gestion administrative des personnels permanents et contractuels, c'est-à-dire de la gestion de leur carrière.

Notre séjour dans ce service pendant le stage nous a permis de faire des constats relatifs :

- à l'effectif et à la qualification des agents chargés de l'administration des personnels ;
- au mode de gestion des actes des agents ;
- au suivi des dossiers d'avancement introduits pour signature ;
- à la gestion des positions ;
- à la notation des agents.

➢ ***Problèmes de l'effectif et de la qualification des agents chargés de l'administration des personnels.***

Le service de l'administration des personnels de la DRH compte au total quatre (04) agents pour la gestion des carrières au niveau du MTFP. Seul le chef du service s'occupe réellement de la prise de projets d'actes relatifs à la gestion de la carrière des agents. Le reste, essentiellement des agents sans situation fixe, s'occupe des tâches de saisie, des activités de liaison et d'exécution des tâches ponctuelles.

Il découle de ce constat que **la DRH manque cruellement de personnel** pour l'administration des personnels. A cela, il faut ajouter **l'inadéquation entre les exigences en compétence du service et le niveau actuel du personnel disponible.**

➢ ***Constats relatifs au mode de gestion des actes des agents.***

Du fait de la quasi inexistence du parc informatique à la DRH, le service de l'administration des personnels continue de gérer les actes des agents de façon manuelle, ce qui explique **la gestion peu efficace et peu performante desdits actes.**

- ***Insuffisances notées par rapport au suivi des dossiers d'avancement.***

Les dossiers d'avancement constitués par les agents sont transmis à la DRH pour la prise de projets d'actes subséquents. Une fois ces projets d'actes élaborés et introduits dans le circuit administratif et financier pour signature, ils ne sont plus suivis par la DRH pour leur parution. Il revient aux agents eux-mêmes d'abandonner leurs postes de travail et d'aller suivre le niveau d'évolution de leurs dossiers au ministère en charge des finances. Il se pose alors le problème **d'absence de suivi dans la gestion des dossiers d'avancement.**

- ***Dysfonctionnements au niveau de la gestion des positions.***

La position de chaque agent n'est pas clairement maîtrisée à la DRH. Cet état de chose est dû au fait qu'il n'y a pas un tableau à jour sur lequel est mentionnée la position des agents du ministère. Il découle de cette situation le constat de la **non maîtrise de la position des agents.**

- ***Insuffisances liées à la notation des agents.***

Conformément aux dispositions de l'article 52 du statut général des APE et de l'article 70 du décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat (ACE), les agents publics sont, chaque année à partir du 15 août, notés par leurs supérieurs hiérarchiques. Ces notes servent à l'inscription des APE sur le tableau d'avancement de grades et, pour les contractuels, au renouvellement des contrats de travail ainsi qu'aux avenants. Les bulletins de notes ainsi établis sont transmis à la DRH.

Le constat fait sur le terrain, est que ces bulletins de notes ne sont pas établis chaque année au profit des agents conformément aux prescriptions des textes cités ci-dessus. Les agents n'attendent que la veille des travaux de promotion ou des contrats des agents de l'Etat à la Direction Générale de la Fonction Publique pour faire signer, par leurs supérieurs hiérarchiques, les bulletins des trois (03) dernières années

nécessaires à leur avancement de grade. Il en résulte que les notes données dans ces conditions, ne sont pas nécessairement objectives.

Nous pouvons donc en déduire **le manque d'objectivité dans la notation des agents.**

2 - Sollicitude et fonctionnement des services de la DRH.

La DRH est une structure fortement sollicitée dans les prestations de service aux agents du ministère du MTFP, mais également aux autres usagers de l'administration en général. Mais, le constat est que, les services qui la composent ne sont pas organisés, ce qui influe sur l'exécution rationnelle des tâches et le mode de traitement des dossiers. On note essentiellement :

- une fréquentation permanente des usagers ;
- l'absence des divisions et des secrétariats des services ;
- le désœuvrement des agents ;
- le manque d'ampliation à la DRH des actes de carrière des agents du ministère.

➢ *Une fréquentation permanente des usagers.*

Nous avons remarqué pendant notre stage que les services de la DRH du MTFP, en l'occurrence le secrétariat administratif et le service de l'administration des personnels, compte tenu de leur spécificité en matière de renseignements et de la gestion des carrières des personnels sont fortement sollicités. Ceci est d'autant perceptible qu'en dehors d'environ quatre cent quatre vingt (480) agents du ministère qui y recourent pour divers services, on note également la visite quotidienne des agents nouvellement recrutés des autres ministères et institutions de l'Etat qui viennent soit, pour des informations, soit pour déposer les originaux des diplômes ou soit, pour se faire délivrer la décharge de la Commission Nationale de Vérification et de l'Authenticité des Diplômes (CNVAD). Il en ressort clairement une forte fréquentation des usagers.

➢ ***L'absence des divisions et des secrétariats des services.***

S'il est un constat général et uniforme à la DRH, c'est celui de l'inorganisation généralisée dans laquelle se trouvent tous ses services. En effet, le manque de locaux et d'espace fait partager la même pièce par le secrétariat administratif et le service de l'administration des personnels. Des agents sont parfois obligés de s'asseoir à tour de rôle pour cause de manque de bureau et de place. De plus, l'exiguïté de la salle ne permet pas une disposition et une séparation franche des dossiers au niveau des deux services.

On note ainsi une certaine **concentration des services et un encombrement des dossiers**, ce qui est souvent à l'origine de la perte de certains dossiers pour lesquels les auteurs sont invités à les reproduire.

Outre cet aspect, il faut noter le fait qu' aucun service de la DRH ne dispose de division ou de section lui permettant de répartir convenablement les tâches et de procéder à une étude profonde des dossiers.

A cela s'ajoute l'inexistence des secrétariats des services et la non nomination des chefs divisions conformément à l'arrêté n° 324/MTFP/DC/SGM/DRH/SA du 29 juin 2007**. L'absence des divisions au niveau des services, ainsi que la non nomination des chefs divisions, diminuent l'efficacité de la DRH.**

➢ ***Sous-occupation des agents.***

La non organisation des structures et organismes de l'Etat et l'absence de répartition des tâches précises et planifiées liées au poste de travail font de l'administration béninoise, une administration de carrière en lieu et place de celle d'emploi. Dans ce schéma, l'avancement au mérite devient une exception au lieu d'être la règle. Plusieurs personnes en poste à la DRH, du fait de leur statut administratif hybride, passent la plupart de leur temps hors du lieu du travail et des bureaux. C'est ainsi qu'il n'est pas rare de constater qu'en dehors des chefs services qui sont présents en permanence, les autres catégories du personnel sont constamment en déplacement

entre les autres structures du ministère. D'autres, mêmes présents, mais **faute de tâches précises à accomplir, s'adonnent aux activités ludiques et de divertissement.**

- ***Manque d'ampliation à la DRH des actes de carrière des agents du ministère.***

Parmi les institutions et structures de l'Etat bénéficiaires de l'ampliation des actes administratifs, se trouvent les DRH des Ministères. Malheureusement, il est souvent constaté à ce niveau, une certaine défaillance quant à la notification effective des actes aux institutions destinataires. **Cet état de chose perturbe la présence au poste de bon nombre d'agents obligés de déserter les bureaux pour aller chercher lesdits actes.**

3 - Méthode de gestion.

En dehors des observations faites par rapport au fonctionnement de la DRH au regard des dispositions de l'arrêté n° 324/MTFP/DC/SGM/DRH/SA du 29 juin 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la direction, nous avons également analysé le mode de management de cette structure.

De cette analyse, il ressort que le manuel de procédures qui est un outil indispensable qui devrait servir de guide pour toutes les activités de la direction en vue d'une bonne gestion administrative, est inexistant. Il en découle **l'inexistence de manuel de procédures à la DRH.**

4 - Le cadre de travail.

Un autre constat, est celui relatif aux locaux qui abritent la DRH. Le bâtiment principal de la direction ne comporte que trois (03) bureaux affectés à l'ensemble des services de la structure.

Le bureau du Directeur est logé dans un autre bâtiment, ce qui ne lui permet pas d'avoir un regard régulier sur le fonctionnement de cette structure dont il est le premier

responsable. D'où le problème de **l'inadéquation du cadre de travail de la DRH et la supervision directe des tâches.**

L'autre remarque, est celle relative à l'hygiène, la santé et la sécurité au travail dans le ministère. A cet effet, il faut dire **que l'environnement d'implantation du MTFP se trouve aujourd'hui très pollué** du fait de sa proximité avec la Société des Ciments du Bénin (SCB). A cela s'ajoute le fait que **les véhicules gros porteurs occupent anarchiquement toute la devanture du ministère.** Certains conducteurs, dans leur manœuvre de stationnement ou de démarrage, **endommagent les infrastructures et mettent en état d'insécurité permanente, les travailleurs et les usagers du MTFP.** Outre cet aspect, la zone où est logé le ministère, est insalubre surtout en saison pluvieuse où **les voies principales d'accès sont inondées**. On note également la fréquentation des abords par les animaux avec leur cortège de nuisance. Cet état de chose pose **le problème d'hygiène et de santé au travail.**

Nous ne saurions terminer les observations que nous avons effectuées sur le mode de management de la DRH, sans relever **le bon accueil** dont nous avions fait l'objet ainsi que **l'ouverture d'esprit du Directeur**. Ceci permet aux chefs services d'être associés à sa gestion. Cela constitue un atout non négligeable pour la gestion de cette direction.

Cette méthode de gestion du Directeur a instauré également dans cette structure **une ambiance conviviale de travail** surtout dans le sens vertical (entre agents et supérieurs hiérarchiques).

5- L'organisation des archives et le non recrutement d'archivistes.

La problématique de la bonne gestion des archives dans l'administration publique est un sujet de préoccupation majeure. Longtemps négligé, ce secteur souffre d'une certaine léthargie due :

- à la mauvaise organisation des archives ;

- au manque d'archivistes ;
- au système de gestion électronique défaillant des documents ;
- au manque de motivation des agents.

➢ ***Mauvaise organisation des archives***

L'organisation logique des documents produits et reçus par un organisme est une des activités fondamentales relevant de sa gestion. Les documents et l'information qu'ils renferment, qu'ils soient sous forme papier ou électronique, représentent une source essentielle pour tout organisme à laquelle on doit accorder une attention particulière et ce, à toutes les phases de son cycle de vie. Mais force est de constater l'inexistence à la DRH, d'un service des archives. Par voie de conséquence, l'état des fonds d'archives constitués en majorité des dossiers individuels, est précaire et embryonnaire.

De même, la salle réservée aux archives est une petite pièce longue de 6m/3. Elle est occupée par trois (3) tables et contient neuf (09) vieilles armoires de type métallique de 2 mètres en hauteur et 1,5 en largeur.

La grande partie des documents conservés est constituée des minis dossiers individuels. **Ceux-ci sont entassés dans des sous-chemises fragiles, vulnérables, remplies de poussière** et portant dans l'ordre les inscriptions :

1-Titularisation-Avancement-Promotion ;
2-Engagement-Nomination- Reclassement ;
3-Position-Mouvement ;
4-Récompense-Sanction ;
5-Notation ;
6-Congé-permission ;
7-Divers.

Dans la sous-chemise **n° 1**, on retrouve l'acte de titularisation, les différents actes d'avancements d'échelons et de grades, d'avenants pour les contractuels.

La sous-chemise **n° 2**, renferme l'acte d'engagement et/ou de nomination, les actes de Commission de Reclassement des Agents Permanents de l'Etat (CRAPE I, CRAPE III), les actes de reclassement pour les agents ayant changé de grades, les contrats de travail pour les contractuels et les agents occasionnels.

La sous-chemise **n° 3** contient les titres d'affectation, les actes de mise ou remise à disposition, les actes de disponibilité, de détachement, les décisions de mise en stage et retour de stage etc.…

A l'intérieur de la sous-chemise **n° 4**, on note les lettres de félicitation, les décorations, les actes d'abaissement d'échelon(s) ou de grade(s), les sanctions disciplinaires, les demandes d'explication.

Dans la sous-chemise **n° 5**, on distingue les bulletins de notes, les rapports de fin de stage probatoire, les appréciations diverses.

La sous-chemise **n° 6**, comporte les titres de congé, les congés de maternité ou de paternité, les autorisations d'absence, de concourir etc.

Enfin à l'intérieur de la sous-chemise **n° 7**, il y a les certificats de prise ou reprise de service, les attestations de présence au poste, les certificats médicaux etc.

Chaque armoire comporte cinq (05) étagères. Les deux tablettes du bas contiennent les chronos et les classeurs. A l'intérieur de ceux-ci, on trouve les communications, les arrêtés, les décisions, les notes de services, les bordereaux etc.

Les trois tablettes du haut contiennent les dossiers des personnels. Ceux-ci sont classés de A à Z selon un ordre alphanumérique. Il apparaît un classement par nature des dossiers. Il ressort de cette disposition, **une séparation des dossiers individuels des correspondances et autres documents de gestion**.

La DRH, structure faîtière chargée de gérer le personnel, est dépourvue d'une section archives. En effet sur les quatre (04) services réglementairement créés, aucun de façon précise et spécifique ne s'occupe exclusivement de l'organisation des documents. Par ailleurs, il faut remarquer l'inexistence d'un service informatique capable de relever les défis de la technologie de l'information et de la communication.

La salle contenant les dossiers est un espace exigu, insalubre à la limite inconfortable où il est constaté, le mauvais état de conservation des documents ainsi que la présence des prédateurs. Aussi, la DRH ne dispose d'aucune structure d'enregistrement, de duplication, de reproduction et de la ventilation des actes de gestion des personnels. De même les matériels informatiques : scanners, agrafeuses, appareils de reliure, perforateurs et le logiciel de gestion des dossiers individuels font cruellement défaut. A côté de cela, il n'existe pas un système de relai automatique des climatiseurs ainsi que des onduleurs de forte capacité qui épargnent les deux micros ordinateurs de la direction d'arrêts séquentiels de travail en cas de coupure d'électricité. Il ressort de cette situation:

-**l'absence d'un service de pré-archivage.**

-le constat d'arrêts intermittents de travail du fait de la coupure répétée du courant électrique.

Concernant les outils de recherche, le secrétariat administratif dispose d'un tableau de bort manuel et d'un tableau synoptique non encore fonctionnel.

On peut également souligner à l'actif de cette direction, l'existence d'une base de données informatique. Mais à ce niveau, il est à déplorer le fait que la totalité des personnels ne dispose pas de dossiers individuels. Parmi les dossiers existants, il y en a qui sont amputés des pages, des pièces ou des rubriques. Il en découle des **dossiers individuels amputés, incomplets ou inexistants.**

A cela, s'ajoute l'inexistence d'un cadre de classement qui constitue un outil capital de gestion des documents. Le tableau de gestion se veut un principal élément de programme de gestion des dossiers individuels et pour cela, constitue un instrument de travail de l'archiviste en ceci qu'il établit les règles de conservation c'est-à-dire des normes fixant la durée de conservation et le cheminement des documents depuis leur création jusqu'à leur élimination ou leur versement aux archives historiques.

- ***Manque d'archivistes.***

L'insuffisance d'archivistes ou de spécialistes d'information documentaire dans les structures institutionnelles et administratives de notre pays est une préoccupation récurrente. Le constat au niveau de la DRH est que, sur le nombre d'agents qui aident à l'exécution des tâches dans cette structure, seul un, sans aucune formation véritable dans ce domaine, essaie de s'intéresser, à ses heures perdues à la collecte des documents. Par défaut de motivation et de qualification, ce dernier n'arrive véritablement pas à se donner à fond à l'exécution des tâches et à l'organisation des archives conformément aux normes en la matière. Il en résulte que **le traitement des documents d'archives est parcellaire et approximatif.**

- ***Système de gestion électronique défaillant des documents.***

Le logiciel de Gestion des Ressources Humaines (GRH/SDL7) du ministère basé au service du Fichier Unique de Référence (FUR) dans l'enceinte du cabinet ministériel a connu la réalisation des travaux de liaison et de connexion dans les différentes structures en charge de la gestion des carrières des agents de l'Etat. Mais force est de remarquer qu'après quelques mois de service, cet outil de gestion n'est plus fonctionnel dans aucune structure. Ceci rend impossible la vérification de la conformité des données sur la carrière des agents avec la base du service du FUR. Cet état de chose ne garantit pas la fiabilité des données sur la situation administrative des agents. Il ne permet, non plus une gestion saine et rationnelle des dossiers du personnel ; par exemple : le double emploi.

On en déduit **le non fonctionnement du logiciel de gestion des ressources humaines installé dans les structures en charge de la carrière et non fiabilité des données sur la situation administrative des agents.**

- ***Manque de motivation des agents.***

Du fait de la non définition et de la non clarification des responsabilités de chaque agent, la DRH du MTFP ne semble pas attirer les agents des autres directions qui la considèrent comme un parent pauvre en matière d'avantages. Du coup, le personnel de cette structure ne manque aucune occasion pour partir vers d'autres structures internes ou externes au ministère. Il se pose le problème **de manque de motivation des agents.**

B- Inventaire des atouts et problèmes

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

1 - Inventaire des atouts (forces et opportunités)

Comme forces et opportunités du fonctionnement de la DRH nous avons noté :

- spécification de la fonction de gestion des ressources humaines ;
- forte fréquentation des usagers ;
- bon accueil et ouverture d'esprit du Directeur des Ressources Humaines ;
- ambiance conviviale de travail;
- séparation des dossiers individuels des correspondances et autres documents de gestion ;

2 - Inventaire des problèmes

- manque criard de personnel ;
- inadéquation entre la compétence requise et le niveau actuel du personnel;

- absence des divisions et des secrétariats des services ;
- concentration des services et encombrement des dossiers ;
- perte des dossiers;
- insuffisance du parc informatique ;
- gestion manuelle des carrières des agents ;
- absence de suivi des dossiers d'avancement ;
- non maîtrise complète de la position des agents ;
- manque d'objectivité dans la notation des agents ;
- non valorisation des compétences ;
- désœuvrement et sous occupation des agents ;
- manque d'ampliation des actes des personnels à la DRH ;
- désertion des bureaux par les agents ;
- inexistence de manuel de procédures ;
- inadéquation du cadre de travail et manque de supervision directe des tâches ;
- problème d'hygiène et de santé au travail ;
- environnement d'implantation pollué du ministère ;
- occupation anarchique de la devanture du MTFP par les véhicules gros-porteurs ;
- destruction fréquente des infrastructures ;
- insécurité permanente des travailleurs et usagers du ministère ;
- voies principales d'accès inondées;
- entassement des dossiers individuels dans des sous-chemises fragiles, vulnérables et couverts de poussière ;
- absence d'un service des archives ;
- non recrutement d'archivistes ;
- amputation ou inexistence des dossiers individuels;
- traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives ;

- non fonctionnement du logiciel de gestion des ressources humaines installé dans les structures en charge de la carrière et non fiabilité des données sur la situation administrative des agents ;
- arrêts intermittents de travail du fait de la coupure répétée du courant électrique.
- absence de motivation des agents.

SECTION II : Ciblage de la problématique

Paragraphe1 : Choix de la problématique et justification du sujet

A- Choix de la problématique

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

Le regroupement par centre d'intérêt de tous les problèmes spécifiques ci-dessus énumérés, est récapitulé dans le tableau qui suit :

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

N° d'ordre	Centres D'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	**Gestion des carrières des agents**	▶ manque criard de personnel ; ▶ gestion manuelle des carrières des agents ; ▶ absence de suivi des dossiers d'avancement ; ▶ insuffisance du parc informatique ; ▶ non maitrise complète de la position des agents ; ▶ manque d'objectivité et complaisance dans la notation des agents ; ▶ arrêts intermittents de travail du fait de la coupure répétée du courant électrique ; ▶ non fonctionnement du logiciel de gestion des ressources humaines installé dans les structures en charge de la carrière et non fiabilité des données sur la situation administrative des agents.	Mauvaise gestion des carrières des agents du MTFP	Problématique de la gestion efficiente des carrières des agents du MTFP
2	**Organisation des activités à la DRH du MTFP**	▶ absence des divisions et des secrétariats des services ; ▶ concentration des services et encombrement des dossiers ; ▶ désœuvrement et sous occupation des agents ; ▶ manque d'ampliation des actes des personnels ; ▶ désertion des bureaux par les agents ; ▶ inexistence de manuel de procédures à la DRH.	Absence d'organisation efficiente des activités à la DRH	Problématique d'organisation méthodique des activités à la DRH

3	**Gestion des dossiers individuels des personnels du MTFP**	▶ entassement des dossiers individuels dans des sous-chemises fragiles, vulnérables et couverts de poussière ; ▶ perte des dossiers ; ▶ amputation ou inexistence des dossiers individuels; ▶ traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives ; ▶ absence d'un service des archives ; ▶ non recrutement d'archivistes.	Mauvaise tenue des dossiers individuels des personnels du MTFP	Problématique d'une meilleure gestion des dossiers individuels de la DRH du MTFP
4	**Renforcement des capacités et motivation des agents**	▶ inadéquation entre la compétence requise et le niveau actuel du personnel de la DRH ; ▶ non valorisation des compétences ; ▶ absence d'une politique de motivation des agents.	Insuffisance de formation et manque de motivation	Problématique du renforcement des capacités et d'une réelle politique de motivation des agents
5	**Cadre de travail et sante**	▶ inadéquation du cadre de travail et manque de supervision directe des tâches ; ▶ environnement d'implantation pollué du ministère ; ▶ problème d'hygiène et de santé au travail ; ▶ occupation anarchique de la devanture du MTFP par des véhicules gros-porteurs ; ▶ destruction fréquente des infrastructures ; ▶ insécurité permanente des travailleurs et usagers du ministère ; ▶ voies principales d'accès inondées ;	Absence d'infrastructures et de mesure de prévention de maladie au profit des agents	Problématique de la construction des infrastructures et de la prévention de maladies en milieu de travail

Nous avons regroupé par centre d'intérêt tous les problèmes spécifiques ci-dessus énumérés, ce qui a permis de formuler cinq (05) problèmes généraux et partant cinq (05) problématiques à savoir :

-Problématique de la gestion efficiente des carrières des agents du MTFP ;

- Problématique d'organisation méthodique des activités à la DRH ;

- Problématique d'une meilleure gestion des dossiers individuels de la DRH du MTFP ;

- Problématique du renforcement des capacités et d'une réelle politique de motivation des agents ;

-Problématique de la construction des infrastructures et de la prévention de maladies en milieu de travail.

En ce qui nous concerne, nous avons choisi la problématique **d'une meilleure gestion des dossiers individuels de la DRH du MTFP**

B- justification du sujet.

L'inventaire des problèmes identifiés laisse apparaître cinq (05) différentes problématiques importantes dont l'étude et la résolution contribueront à l'amélioration de la gestion des ressources humaines du MTFP.

Ainsi, pour améliorer le fonctionnement de la DRH de manière à lui faire jouer sa partition, des réponses doivent être apportées à toutes les cinq (05) problématiques formulées. Mais, étant donné que nous ne pouvons les retenir toutes dans le cadre de ce travail, nous en avons ciblé deux (02) parmi les cinq (05) préalablement identifiées. Ce choix a été opéré compte tenu de notre spécialité ainsi que la nécessité d'une bonne organisation des documents du fonds d'archives de la DRH du MTFP en majorité

constitués des dossiers individuels du personnel en vue de l'amélioration de la gestion de leur carrière.

Les deux (02) problématiques répondant à ces préoccupations sont celles relatives à :

- la gestion efficiente des carrières des agents ;
- la meilleure gestion des dossiers individuels de la DRH du MTFP.

Il est important de rappeler que le problème général qui nous a permis de formuler cette problématique est **la mauvaise tenue des dossiers individuels des agents du MTFP** et que les problèmes spécifiques y afférents sont les suivants :

1- entassement des dossiers individuels dans des sous- chemises fragiles, vulnérables et couverts de poussière ;
2- perte des dossiers reçus pour traitement ;
3-amputation ou inexistence des dossiers individuels;
4- traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives ;
5- absence d'un service des archives ;
6- non recrutement d'archivistes.

Après analyse des six (06) points constituant les problèmes spécifiques sus-énumérés, il ressort qu'il y a des préoccupations qui s'apparentent et qui se rejoignent. Ainsi les problèmes spécifiques n° 1 et n° 4 peuvent être fusionnés car l'entassement des dossiers individuels dans des sous-chemises fragiles, vulnérables et couverts de poussière constitue un mauvais traitement des documents d'archives. Dans le même ordre d'idée, les problèmes spécifiques n° 5 et n° 6 expliquent celui n° 4. Autrement dit, l'absence d'un service des archives et le manque de spécialistes de l'information documentaire justifient le traitement approximatif et parcellaire des documents.

Après les divers recoupements opérés, nous constatons qu'il reste trois (03) préoccupations majeures qui feront l'objet des problèmes spécifiques retenus. Il s'agit de :

1- Perte des dossiers ;

2- Amputation ou inexistence des dossiers individuels;

3- Traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives.

C'est dans le souci de participer à la résolution des problèmes, général et spécifiques liés à cette problématique que nous avons choisi comme thème : **« Contribution pour une meilleure gestion des dossiers individuels de la DRH du MTFP ».**

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

Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolution de la problématique spécifiée

A- Spécification de la problématique retenue

La Direction des Ressources Humaines du Ministère du Travail et de la Fonction publique, doit s'approprier les techniques de la chaine documentaire archivistique c'est-à-dire s'appuyer sur une bonne organisation de ses archives pour accomplir sa mission. En effet, il serait difficile à la DRH de gérer correctement les ressources humaines sans

inscrire sur la liste de ses priorités la gestion rationnelle de leurs documents. Une disposition contraire la conduira à une gestion approximative et hasardeuse. Nos investigations sur les prestations de service de cette direction en ce qui concerne le suivi des carrières des personnels nous ont permis de nous appesantir sur les dossiers individuels des agents. L'intérêt que nous portons à cette préoccupation va nous permettre de mener des réflexions permettant de résoudre le problème de la mauvaise tenue de ces dossiers individuels qui doivent rendre fidèlement compte de leur cursus professionnel du début jusqu'à la fin de leurs carrières. Les trois (3) problèmes spécifiques auxquels des solutions doivent être recherchées se présentent comme suit :

1- Perte des dossiers **;**

2- Amputation ou inexistence des dossiers individuels;

3- Traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives.

La problématique étant spécifiée, il nous reste alors à déterminer la vision globale de sa résolution.

B- Vision globale de résolution de la problématique.

Les problèmes à résoudre étant identifiés et le sujet formulé, nous allons maintenant déterminer avant d'entamer la résolution proprement dite de notre problématique, la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus pour atteindre notre objectif qui est la résolution du problème général.

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

meilleure gestion des dossiers individuels de la DRH du MTFP sera présentée par rapport aux problèmes spécifiques retenus plus haut.

En ce qui concerne le problème spécifique n° 1, c'est-à-dire **perte des dossiers reçus pour traitement,** cet état de chose est dû au manque d'organisation des activités à la DRH, à l'absence des divisions et des secrétariats des services qui sont en réalité chargés d'enregistrer les courriers et de procéder à leur dispatching dans les services respectifs. La perte des dossiers s'explique également par la concentration des services dans une même pièce, l'encombrement des dossiers ainsi qu'à l'inexistence d'un manuel de procédures qui définit et répartit de façon claire les tâches, précise les niveaux de responsabilité des acteurs du système, trace le cadre et le processus de circuit de traitement des dossiers. Il est donc utile pour la résolution du problème spécifique n° 1, de faire le choix d'une **approche théorique basée sur la répartition des tâches et de la division du travail.**

Pour ce qui est du problème spécifique n° 2 à savoir **amputation ou inexistence des dossiers individuels,** il nous interpelle sur la problématique de la création, du suivi et de la mise à jour permanente des données en ce qui concerne les documents d'archives en général et des dossiers individuels en particulier. En effet, la défaillance dans la mise à jour des dossiers justifie leur incomplétude c'est-à-dire le fait que tous les éléments devant y figurer ne s'y trouvent pas. L'inexistence des dossiers individuels pour certains agents s'explique par leur non création. La nécessité de la disponibilité permanente de l'information pour mener des actions fructueuses exige la mise en place d'un mécanisme de création systématique de dossier pour tout agent recruté et la mise à jour régulière de l'information sur les carrières de tous les agents du ministère. La résolution du problème spécifique n° 2 amènera donc à faire recours à la **théorie de l'approche axée sur la stratégie de création et de mise à jour systématique des dossiers individuels du personnel.**

Quant au problème spécifique n° 3, c'est-à-dire **traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives,** il pose la problématique de la gestion efficiente des documents. En fait une gestion efficace des documents d'archives ne s'improvise pas. Elle requiert la compétence d'un spécialiste de la question archivistique et capable de faire face aux tâches nécessaires pour assurer le traitement et une organisation irréprochable des documents. L'efficacité des prestations de la DRH du MTFP réside dans les moyens mis en œuvre pour le traitement et l'organisation rationnelle des documents et ceci, en vue d'une recherche facile et rapide de l'information. Cette disposition permettra d'éviter les fouilles hasardeuses, génératrices de perte de temps et de lenteur administrative pour que toutes les opérations de la chaîne documentaire archivistique soient effectivement appliquées pour la valorisation des archives dans le Ministère. La résolution du problème spécifique n° 3 nécessite l'application de **l'approche théorique axée sur le recrutement d'un archiviste professionnel.**

Les différentes approches théoriques ainsi déterminées sont résumées dans un tableau de synthèse.

Synthèse des approches théoriques identifiées et séquences de résolution de la problématique.

Synthèse des approches théoriques identifiées.

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

Problèmes spécifiques	Approches théoriques retenues
Perte des dossiers	Approche théorique axée sur la répartition des tâches et la division du travail
Amputation ou inexistence des dossiers individuels.	Approche théorique centrée sur la stratégie de création et de mise à jour systématique des dossiers individuels des personnels
Traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives	Approche théorique basée sur le recrutement d'un archiviste professionnel

CHAPITRE PREMIER :

CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

SECTION I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : objectifs, hypothèses et revue de littérature

A- Objectifs et hypothèses de l'étude

1- Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

Avant de fixer les objectifs de l'étude, il serait indiqué de rappeler le problème général qui est **la mauvaise tenue des dossiers individuels des personnels du MTFP.**

Les problèmes spécifiques qui découlent de ce problème général sont :

- perte des dossiers reçus pour traitement ;
- amputation ou inexistence des dossiers individuels;
- traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives.

Les objectifs de cette étude sont fixés par rapport au problème général et aux problèmes spécifiques.

Ainsi, l'objectif général poursuivi à travers cette étude est de contribuer à **la gestion rationnelle des dossiers individuels des personnels du MTFP.**

En ce qui concerne les problèmes spécifiques, les objectifs à atteindre sont les suivants :

1-mettre en place un système de collecte et d'enregistrement systématique des dossiers (PS1) ;

2-instaurer un mécanisme de création et de mise à jour régulière des dossiers individuels des personnels (PS 2) ;

3-appliquer rigoureusement les opérations de la chaîne documentaire archivistique (PS3).

2- Hypothèses de l'étude

A la suite de la fixation des objectifs de l'étude, nous abordons l'étape de la formulation des hypothèses qui serviront de pistes de recherche. Ces hypothèses sont formulées à partir des causes supposées être à la base des problèmes à résoudre.

L'identification des causes et la formulation des hypothèses sont faites à partir du problème général et des problèmes spécifiques de leur rang.

Il faut souligner que les causes identifiées sont essentiellement théoriques parce que nous les avons soupçonnées comme étant à la base des différents problèmes identifiés et retenus dans le cadre de ce travail. Ainsi, elles peuvent être confirmées ou infirmées par nos enquêtes.

a - Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 1 : perte des dossiers reçus pour traitement.

Après l'analyse de ce problème, nous avons identifié deux (02) causes possibles que sont :

- le non enregistrement des courriers ;
- la concentration des services dans une même pièce.

La première cause annoncée se justifie par le non fonctionnement des secrétariats des services qui, en réalité sont chargés d'enregistrer systématiquement les courriers à l'arrivée comme au départ, procéder au dispatching et à la transmission des courriers aux agents traiteurs après affectation et attribution par le directeur.

Quant à la concentration des services dans une même salle, cette idée n'est pas tout à fait fausse dans la mesure où, elle favorise la proximité des bureaux, empêche une séparation franche des dossiers au niveau de chaque service et par ricochet l'encombrement des documents. Mais à ce niveau, il faut souligner que l'on assisterait plus aux chevauchements et à la permutation des dossiers. En définitive, la première cause relative au non enregistrement des courriers nous semble plus probante. Par

conséquent, l'hypothèse **n° 1** peut être libellée de la façon suivante : **le non enregistrement systématique des courriers est à la base de la perte des dossiers reçus pour traitement.**

b -Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 2 : Amputation ou inexistence des dossiers individuels.

Les causes possibles que nous avons recensées à ce problème sont au nombre de trois. Il s'agit de :

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

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

Le mélange des pièces provenant de dossiers différents survient lorsqu'ils ne sont pas contenus dans du matériel adéquat et en bon état. Cet argument ne manque pas de pertinence. Seulement, il nous ramène au rangement des dossiers dans des matériaux de conditionnement non appropriés qui répond aux préoccupations soulevées par le problème spécifique n° 3 à savoir le mauvais traitement des documents d'archives. C'est la raison pour laquelle nous ne pouvons pas retenir l'hypothèse relative au mélange des pièces contenues dans les dossiers.

Quant à la dernière cause possible, dossiers individuels non créés ou non mis à jour, nous avons constaté que certains dossiers ne disposent pas de toutes les pièces ou de toutes les rubriques. C'est pourquoi l'hypothèse relative à la non création et à la non mise à jour des dossiers individuels apparaît comme la plus plausible. L'hypothèse **n° 2** peut être formulée comme suit : **la non création et la non mise à jour expliquent l'amputation ou l'inexistence des dossiers individuels.**

c -Causes et hypothèses liées au problème spécifique n° 3 : traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives.

En étudiant ce problème spécifique, nous pouvons l'expliquer par trois causes possibles à savoir :

- manque de compétence et de qualification requise pour le traitement des documents ;
- désintérêt du personnel pour les archives ;
- mauvais conditionnement des dossiers.

Le traitement des documents d'archives ne s'improvise pas. Il est le fruit d'un long apprentissage. Pour cela, il doit se faire selon les normes professionnelles.

Le manque de formation dans une école spécialisée, l'apprentissage sur le tas, l'absence d'un cadre de classement et d'un tableau de gestion des documents à la DRH du MTFP, expliquent le traitement approximatif et parcellaire dont font l'objet les archives.

Le désintérêt du personnel vis à vis des archives, mentionné comme deuxième cause, pourrait être dû à la non perception de l'importance du traitement des archives. Cette idée nous semble peu probable étant donné que les responsables de la DRH sont désormais conscients de l'organisation des documents.

Concernant le mauvais conditionnement des dossiers, cela peut s'expliquer par l'absence des matériaux adéquats devant servir à conserver les documents, donc cet état de chose ne doit pas être imputée à une quelconque défaillance ou carence du spécialiste.

Par rapport à tout ce qui précède, la thèse du manque de compétence et de qualification requise pour le traitement des documents nous semble plus appropriée. Par conséquent, l'hypothèse **n° 3 peut être formulée comme suit: le manque de**

compétence et de qualification requise est à la base du traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives.

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

Tableau N°3

TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIF	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
	Problème général	**Objectif général**	**Cause générale**	**Hypothèse générale**
NIVEAU GENERAL	**Mauvaise tenue des dossiers individuels des personnels du MTFP**	Gestion rationnelle des dossiers individuels des personnels du MTFP	Absence d'un plan de gestion des dossiers individuels des personnels du MTFP	L'absence d'une politique de gestion des dossiers individuels explique le mauvais état de leur conservation
NIVEAU SPECIFIQUE	**1**			
	Perte des dossiers	Mettre en place un système de collecte et d'enregistrement systématique des dossiers	Absence d'enregistrement des courriers	Le non enregistrement systématique des courriers est à la base de la perte des dossiers reçus pour traitement
	2			
	Amputation ou inexistence des dossiers individuels	Instaurer un mécanisme de création et de mise à jour régulière des dossiers individuels du personnel	Non création et non mise à jour des dossiers	La non création et la non mise à jour expliquent l'inexistence et la non complétude de dossiers individuels
	3			
	Traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives	Appliquer rigoureusement les opérations de la chaîne documentaire archivistique	Manque de compétence et de qualification requise	Le manque de compétence et de qualification requise est à la base du traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives

B - Revue de la littérature.

Le dossier individuel est un dossier qui recense toutes les informations se rapportant à la carrière du fonctionnaire.

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

Dans son mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM intitulé **« Contribution à l'amélioration de la gestion des archives des personnels de l'Etat au Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) »**, ***Léfi ABATI*** s'est intéressé à la gestion des archives des personnels de l'Etat. Il a fait le constat de la perte des dossiers, de la non disponibilité des actes, de l'inexistence des dossiers individuels pour certains agents, de l'insuffisance des copies de certains actes à classer dans les dossiers, de la mauvaise condition de conservation et de protection des dossiers stockés ainsi que de la lenteur dans l'exécution des opérations de numérisation des dossiers individuels. Pour ce faire, il a suggéré pour la résolution de ces problèmes, la création et la mise à jour permanente de dossier individuel pour chaque agent de l'Etat, la sensibilisation des autorités à donner les moyens matériels nécessaires à la reproduction des actes en quantité suffisante, la prévention des conséquences néfastes dues aux mauvaises conditions de conservation et de protection des dossiers, la mise en œuvre d' actions devant permettre d'impulser une nouvelle dynamique aux travaux de numérisation desdits dossiers .

Rosalie ELEGBE NOUNAWON, dans un mémoire similaire sur **«Contribution à l'amélioration de la gestion des dossiers individuels des enseignants Agents Permanents de l'Etat du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire »**, a abordé la problématique de la gestion rationnelle des dossiers individuels des personnels enseignants. Elle a identifié les dysfonctionnements liés à l'accès facile aux

dossiers, l'existence de dossiers endommagés, l'incomplétude ou l'inexistence de certains dossiers ainsi que le traitement partiel dont font l'objet ces dossiers. Ces observations l'ont conduit à proposer entre autres le rangement selon les normes archivistiques, la protection des dossiers contre les ennemis du papier, la mise à jour régulière des dossiers individuels.

Lalanlandou Banabawa Lydia TELOU s'est aussi intéressée à la question des dossiers individuels.

A travers son mémoire : **« La gestion de l'information administrative au Ministère de la fonction Publique, du travail et de l'Emploi du Togo : exemple des dossiers individuels de personnel** », l'auteur a relevé des insuffisances dans la gestion des dossiers individuels des travailleurs et a proposé des pistes de solution relatives à l'élaboration d'un manuel de procédures.

Par ailleurs, un diagnostic succinct fait à la Fonction Publique du Burkina-Faso a révélé un manque d'efficacité caractérisé par :

- l'absence d'un cadre réglementaire cohérent définissant clairement les attributions des superstructures et régissant la création, le suivi et le contrôle des services publics ;
- une gestion courante des personnels déficiente due aux facteurs suivants :
    + absence de données de base entièrement fiables (dossiers individuels incomplets ou inexistants, archivage non fonctionnel et accusant des retards importants ; absence de statistiques concernant les ressources humaines de l'Etat) ;
    + procédures, méthodes de travail et équipements dépassés et inadéquats au volume du travail (absence notamment d'informatique opérationnelle et de bureautique) ;
    + législation et réglementation peu cohérentes, incomplètes et difficiles à appliquer ;

- absence d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines publiques, le manque de planification en matière de recrutement et l'inexistence de critères d'adéquation précis entre les profils et les postes à pourvoir ;
- absence d'un système d'évaluation des performances des services publics et de lien direct entre la performance et la promotion des agents ;
- personnel manquant de motivation, de compétence et d'intégrité (reflété par le manque de ponctualité, l'absentéisme, l'affairisme, la corruption, le mauvais accueil des usagers) ;
- absence d'une politique de formation et de perfectionnement en cours d'emploi ;
- sophistication des grilles indiciaires salariales (22 grilles) ;
- sophistication du régime disciplinaire ;
- absence d'un dispositif institutionnel et instrumentaire permettant d'évaluer le degré de satisfaction des besoins des populations par l'administration.

Au-delà du Bénin et des frontières africaines, plusieurs textes se sont appesantis sur la gestion des dossiers individuels du fonctionnaire.

Il s'agit par exemple en France de :

- la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 : articles 18 et 19 ;

- la loi n° 84-16 du 11 janvier 1983 : article 66 ;

- la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 sur la liberté d'accès aux documents administratifs (modifiée par la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000) ;

- le décret d'application n° 88-465 du 28 avril 1988 relatif à la procédure d'accès ;

- la circulaire n° FP/1430 du 05 octobre 1981 (relative à l'application de la loi du 17 juillet 1978) ;

- la circulaire FP/3 n° 1821 du 20 octobre 1993 relative aux instructions pour le versement, le tri et la conservation des dossiers de personnel.

L'article 18 de la loi 83-634 portant statut général des fonctionnaires, dispose que " le dossier du fonctionnaire doit comporter toutes les pièces intéressant la situation administrative de l'intéressé, enregistrées, numérotées et classées sans discontinuité. Il ne peut être fait état dans le dossier d'un fonctionnaire, de même que dans tout document administratif, des opinions ou des activités politiques, syndicales, religieuses ou philosophiques de l'intéressé." Aux termes du même article, il est mentionné que " tout fonctionnaire a accès à son dossier individuel dans les conditions définies par la loi".

Ainsi dit, le dossier est à considérer comme une garantie fondamentale pour le fonctionnaire. Il a été conçu comme un moyen de protection des droits des fonctionnaires contre le risque d'arbitraire. Aussi, les dispositions législatives visent-elles à préserver la neutralité du dossier, à assurer sa transparence par l'accès des agents à tous les documents qui les concernent et à organiser les droits de la défense.

Par ailleurs, il est à souligner que la tenue rationnelle des dossiers individuels passe aussi par certains critères comme les principes d'unicité, du droit à la communication et à la confidentialité.

Plus loin, la circulaire FP/3 n° 1821 du 20 octobre 1993 relative aux instructions pour le versement, le tri et la conservation des dossiers de personnel prévoit que la tenue des dossiers dans les services de gestion du personnel doit obéir à la conservation au sein des administrations :

- du dossier de carrière tenu par le service gestionnaire (direction du personnel, etc.).

Ce dossier est le seul et unique dossier complet sur la carrière de l'agent. Il comprend :

+ la correspondance de l'agent et le double de la correspondance qui lui a été adressée ;

+ les pièces originales fournies par l'agent ;

+ les feuilles de notes et appréciations ;

+ les copies de décisions individuelles le concernant ;

+ parfois les copies rendues par l'agent au moment du concours de recrutement.

- du dossier administratif tenu par le service affectataire.

Ce dossier est ouvert par chaque service affectataire suivant les déplacements de l'agent. Il comprend :

+ la plupart des copies des pièces précédentes ;

+ parfois les originaux des décisions individuelles d'administration courantes (reprises de travail, état de frais….)

- du dossier comptable tenu par le bureau des traitements.

Ce dossier unique peut faire la navette entre le ministère chargé de la gestion de l'agent et le ministère du budget. Il comprend les pièces comptables concernant le paiement de l'agent.

- du dossier de pension tenu par le service des pensions.

Ce dossier comprend :

+ le dernier arrêté de promotion ;

+ la demande d'admission à la retraite et la décision ;

+ la fiche historique de l'agent (un état de ses services) ;

+ des pièces relatives à l'état civil de l'agent ;

+ de la correspondance (exceptionnellement intéressante).

- du dossier d'accident du travail ou de maladie professionnelle.

Dans un document intitulé réflexions sur le pré-archivage et l'archivage des dossiers de personnel, il ressort que lesdits dossiers peuvent être considérés par l'archiviste comme une catégorie de documents particulièrement privilégiés. En effet,

aux différents stades de leur vie administrative, ils remplissent les trois conditions fondamentales qui, selon une définition célèbre caractérisent les archives :

- établir les droits de l'Etat ;
- établir les droits des particuliers ;
- être utiles à la recherche historique.

L'autre intérêt consiste à une catégorisation de documents assez particulière, si on l'inclut dans la théorie des trois âges.

L'âge administratif de ces dossiers, celui pendant lequel leur valeur primaire est maximale et leur usage très fréquent, est long : on peut l'estimer à 50 ans en moyenne, espace de temps qui recouvre la totalité de la carrière de l'agent jusqu'à sa mise à la retraite.

L'âge intermédiaire est celui pendant lequel les dossiers quittent les bureaux où ils ont été élaborés, petit à petit constitués et jusqu'alors conservés pour un dépôt intermédiaire.

L'âge historique est un stade particulièrement important dans le cas des dossiers de personnel. Sur le plan juridique, ils perdent en effet alors toute valeur administrative, leur propriété passe de l'administration versante à la direction des archives de France et leur conservation ne s'impose plus qu'en raison de leur valeur historique. Sur le plan archivistique, ils ne sont plus qu'alors du ressort du pré- archivage mais celui de l'archivage.

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

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approches théoriques

La méthodologie que nous avons suivie pour mener cette étude s'articule autour de l'observation directe sur le terrain, une enquête auprès des gestionnaires des ressources humaines et des usagers de la DRH et la recherche documentaire.

L'observation sur le terrain nous a permis de faire l'état des lieux et de relever les forces et faiblesses constatées à la Direction des Ressources Humaines. Nous avons ensuite procédé au regroupement des faiblesses par centre d'intérêt pour identifier les problématiques parmi lesquelles nous avons choisi une, sur la base de critères définis.

Quant à l'enquête, elle a été réalisée auprès des anciens et actuels agents chargés de la gestion des ressources humaines de la DRH d'une part et auprès des personnels du ministère d'autre part. Un questionnaire a été confectionné pour chacune de ces cibles.

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

A - Méthodes empiriques

La dimension empirique consiste à mettre en relief l'observation directe, l'enquête et la recherche documentaire qui sont des outils de mobilisation des données.

1 - Observation directe

La démarche relative à l'observation directe a commencé dès notre arrivée dans notre structure d'accueil pour le stage. Elle nous a permis de faire l'état des lieux dans le but de retenir notre thème de mémoire.

2 - Enquête

Après l'identification de notre population cible : les gestionnaires et les usagers de la DRH, nous avons entrepris la distribution des questionnaires et procédé aux autres actions d'enquêtes :

- échantillonnage : vingt- cinq (25) gestionnaires et cinquante cinq (55) usagers de la DRH
- technique de dépouillement : manuelle.

3 - Recherche documentaire

Dans le but d'avoir des informations sur les personnes ressources qui ont déjà traité de la gestion des archives en général et des dossiers individuels du personnel en particulier, nous avons eu recours à deux sources principales d'informations : les bibliothèques et l'Internet

A la Bibliothèque Patrick Vieyrra de l'ENAM, nous avons consulté une bonne partie de la littérature grise, des monographies et des ouvrages et revues spécialisées en informations documentaires.

Sur Internet, nous avons découvert des sites spécialisés en archivistique comme le Portail International Archivistique Francophone (PIAF) grâce aux différents moteurs de recherche.

Ces outils de collecte des données nous permettront de mieux étayer notre thème de recherche.

B - Approches théoriques

Il s'agira dans cette rubrique de préciser les normes ou repères d'amélioration et des outils d'analyses des données collectées.

1 - Normes et repères d'amélioration

Problème spécifique n°1 : perte des dossiers ;

Problème spécifique n°2 : amputation ou inexistence des dossiers individuels ;

Problème spécifique n°3 : traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives

2 - Outils d'analyses des données collectées : seuil de décision lié aux problèmes spécifiques

Hypothèse n°1 : le non enregistrement systématique des courriers est à la base de la perte des dossiers reçus pour traitement.

Hypothèse n°2 : la non création et la non mise à jour expliquent l'inexistence et la non complétude de dossiers individuels

Hypothèse n°3 : le manque de compétence et de qualification requise est à la base du traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives.

SECTION II : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données

A - Mobilisation

La collecte de données a nécessité l'élaboration de deux questionnaires, l'un destiné aux anciens et actuels gestionnaires de la DRH, l'autre aux usagers de la DRH, c'est à dire les personnels du ministère. Sur chaque questionnaire, la liste des questions est précédée d'une note d'information qui comprend la présentation du chercheur, le cadre dans lequel s'inscrit la recherche, l'invitation de l'enquêté(e) à répondre aux questions et le remerciement de l'enquêteur. Le questionnaire élaboré à l'intention des

gestionnaires comporte neuf (09) questions tandis que celui destiné aux agents du ministère en compte sept (07).

Il s'articule autour des grands axes de nos préoccupations que sont les problèmes spécifiques à expliquer, à savoir :

- perte des dossiers ;
- amputation ou inexistence des dossiers individuels ;
- traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives.

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

Sur les vingt-cinq (25) exemplaires du questionnaire préparé à l'intention des gestionnaires de la DRH, vingt-quatre (24) ont été récupérés, soit un taux de réponse de 96%. En ce qui concerne le questionnaire à l'endroit des usagers de la Direction des Ressources humaines, cinquante deux (52) exemplaires ont été récupérés sur les cinquante cinq (55) distribués, soit un taux de réponse de 94,5 %.

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

B - Présentation des données

1 - Réponses au questionnaire adressé aux gestionnaires de la DRH

Le résultat du dépouillement des réponses au questionnaire adressé aux anciens et actuels gestionnaires de la DRH du MTFP, est présenté dans les tableaux suivants :

Tableau N°1 :

Selon vous, est-ce que la transformation du service des ressources humaines en une direction a permis de mieux s'occuper de la gestion du personnel ?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	24	100,0
Non	0	0,0
Total	24	100,0
Si oui, à quelle fréquence ?		
Mieux	20	83,3
Plus ou moins	4	16,7
Pas du tout	0	0,0
Total	**24**	**100,0**

Synthèse des données

Tous les enquêtés (100 %) estiment que la transformation du service des ressources humaines en une direction a permis de s'occuper de la gestion du personnel; 83,3 % d'entre eux pensent que cette mutation a permis de mieux s'occuper des affaires du personnel et 16,7 % estiment que cela l'a été plus ou moins.

Tableau N°2 :

Le fonctionnement de la DRH vous permet-il de vous retrouver dans le flux des dossiers qui vous parviennent ?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	5	20,8
Non	19	79,2
Total	**24**	**100,0**

Synthèse des données

La proportion des gestionnaires ayant déclaré ne parvenir à maîtriser la masse de dossiers qui parviennent à la DRH est de 79,2 %. Celle de ceux qui ont affirmé le contraire est de 20,8 %.

Tableau N°3 :

Le dossier individuel est-il constitué pour chaque agent du ministère dès son recrutement ?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	16	66,7
Non	8	33,3
Total	**24**	**100,0**

Synthèse des données

Le taux des enquêtés qui ont déclaré qu'un dossier individuel est constitué pour chaque agent du ministère est de 66,7%. Celui de ceux ayant affirmé le contraire est de 33,3 %.

Tableau N°4 :

Le dossier individuel est-il régulièrement suivi et mis à jour au fur et à mesure de l'évolution de la carrière de l'agent ?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	2	8,3
Non	22	91,7
Total	**24**	**100,0**

Synthèse des données

91,7 % des enquêtés déclarent que les dossiers individuels ne sont pas suivis et mis à jour au fur et à mesure de l'évolution de la carrière de l'agent. Par contre 8,3 % affirment le contraire.

Tableau N°5 :

Pensez-vous que l'état des archives à la DRH facilite leur bonne exploitation?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	0	0,0
Non	24	100,0
Total	**24**	**100,0**

Synthèse des données

Tous les gestionnaires (100%) estiment que l'état des archives à la DRH ne facilite pas leur bonne exploitation.

Tableau N°6 :

A votre avis, la concentration de certains services de la DRH dans une même pièce joue t -elle sur son rendement ?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	24	100,0
Non	0	0,0
Total	24	100,0
Si oui, de quelle manière ?		
Positive	6	25,0
Négative	17	70,8
Neutre	1	4,2
Total	**24**	**100,0**

Synthèse des données

Tous les enquêtés (100%) estiment que la concentration de certains services de la DRH dans une même pièce influe sur le rendement. 70,8% affirment que cela pèse négativement sur le travail contre 25,0% qui pensent le contraire.

Tableau N° 7

Selon vous, qu'est – ce qui justifie l'inadéquation entre les exigences en compétence du service et le niveau actuel du personnel disponible à la DRH ?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Manque de recrutement approprié	4	16,7
Manque de formation des agents	17	70,8
Absence d'un cadre organique en gestion des ressources humaines	3	12,5
Total	**24**	**100,0**

Synthèse des données

La proportion des gestionnaires qui ont déclaré que l'écart entre les exigences en compétence du service et le niveau actuel du personnel disponible à la DRH est dû au manque de formation des agents est de 70,8 %. Celle de ceux ayant estimé que cela découle du manque de recrutement approprié est de 16,7% tandis que 12,5% attribuent cet état de chose à l'absence d'un cadre organique en gestion des ressources humaines.

Tableau N° 8

Pensez-vous que l'inexistence d'un spécialiste de l'information documentaire à la DRH est une des causes de la mauvaise tenue des dossiers individuels du personnel ?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	23	95,8
Non	1	4,2
Total	**24**	**100,0**

Synthèse des données

La quasi-totalité des gestionnaires (95,8%) estiment que l'absence d'un spécialiste de l'information documentaire à la DRH est à l'origine de la mauvaise tenue des dossiers individuels du personnel.

Tableau N°9 :

A quoi est souvent dû à votre avis, le départ du personnel de la DRH vers d'autres structures ?	**Nombre de réponses enregistrées**	**Pourcentage**
Manque de motivation	16	66,7
Cadre de travail inadéquat	4	16,7
dysfonctionnement de la DRH	2	8,3
Absence de vocation des agents	2	8,3
Total	**24**	**100,0**

Synthèse des données

La proportion des enquêtés qui ont déclaré que le départ du personnel de la DRH vers d'autres structures est dû au manque de motivation est de 66,7 %. Celle de ceux ayant estimé que c'est le cadre de travail inadéquat qui en est à la base s'élève à 16,7%. Par ailleurs 8,3% imputent ce fait respectivement au dysfonctionnement de cette structure et à l'absence de vocation des agents.

2 - Réponses au questionnaire adressé aux usagers de la DRH

Les données recueillies à l'aide du questionnaire adressé aux usagers de la DRH c'est à dire les personnels du ministère sont présentées dans les tableaux suivants :

Tableau N° 1

Connaissez-vous la Direction des Ressources Humaines ?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	52	100,0
Non	0	0,0
Total	52	100,0
Si oui, Quel est votre rythme de fréquentation de cette direction ?		
Régulièrement	42	80,8
Souvent	8	15,4
Quelques fois	2	3,8
Jamais	0	0,0
Total	**52**	**100,0**

Synthèse des données

Tous les enquêtés (100 %) estiment connaître les structures de la DRH. Ainsi 80,8 % d'entre eux affirment la fréquenter régulièrement ; 15,4% déclarent y aller souvent et 3,8% disent y accéder quelques fois.

Tableau N° 2

Avez-vous recours aux dossiers individuels pour la constitution d'une affaire ?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Oui	52	100,0
Non	0	0,0
Total	52	100,0
Si oui, à quelle fréquence ?		
Régulièrement	45	86,5
Souvent	7	13,5
Quelques fois	0	0,0
Jamais	0	0,0
Total	**52**	**100,0**

Synthèse des données

Tous les enquêtés (100 %) avouent avoir recours aux dossiers individuels. Parmi eux, 86,5 % déclarent y recourir régulièrement et 13,5% affirment y accéder souvent.

Tableau N° 3

Lorsque vous demandez des informations qui nécessitent la consultation de votre dossier individuel, trouvez-vous toujours satisfaction ?	**Nombre de réponses enregistrées**	**Pourcentage**
Oui	9	17,3
Non	43	82,7
Total	**52**	**100,0**

Synthèse des données

La proportion des enquêtés qui ont déclaré n'être pas toujours satisfaits quand ils consultent leurs dossiers individuels est de 82,7 %. Celle de ceux ayant estimé qu'ils le sont toujours est égale à 17,3%.

Tableau N° 4

Vous est-il arrivé que l'on vous demande à la DRH de reconstituer un dossier ?	**Nombre de réponses enregistrées**	**Pourcentage**
Oui	26	51,0
Non	25	49,0
Total*	51	100,0
Dans l'un ou l'autre cas, à quelle fréquence ?		
Régulièrement	8	15,7
Souvent	8	15,7
Quelques fois	10	19,6
Jamais	25	49,0
Total	**51**	**100,0**

(*) Un cas de non-réponse à la question a été enregistré, faisant reculer le total de 52 à 51

Synthèse des données

51% des agents du ministère contre 49 ont avoué avoir eu à reconstituer des dossiers à la DRH.

Tableau N° 5

Selon vous, à quoi est dû la non- opérationnalité du SDL7 à la DRH ?	**Nombre de réponses enregistrées**	**Pourcentage**
Manque de maintenance	45	86,5
Absence de formation des utilisateurs	7	13,5
Manque de volonté de la part des gestionnaires	0	0,0
Total	**52**	**100,0**

Synthèse des données

Les principales raisons évoquées pour justifier le non fonctionnement du SDL7 à la DRH sont le manque de maintenance (86,5%) et l'absence de formation des utilisateurs (13,5%).

Tableau N° 6

Comment voulez-vous voir organisées les archives à la DRH ?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Manuel	0	0,0
Informatisé	43	82,7
Mixte (manuel et informatisé)	9	17,3
Total	**52**	**100,0**

Synthèse des données

Le taux des enquêtés qui souhaitent que les archives de la DRH soient informatisées est de 82,7%. Celui de ceux ayant souhaité qu'elles soient mixtes (manuelles et informatisées) est de 17,3%.

Tableau N° 7

Quelles sont vos recommandations pour une gestion efficiente des dossiers individuels à la DRH ?	Nombre de réponses enregistrées	Pourcentage
Mettre sur Internet les informations contenues dans les dossiers	1	1,9
Recruter du personnel qualifié et former le personnel existant	23	44,2
Informatiser la gestion des dossiers individuels	16	30,8
Réorganiser les archives	8	15,4
Programmer un nouveau recensement des agents du MTFP	4	7,7
Total	**52**	**100,0**

Synthèse des données

Les principales suggestions formulées par les enquêtés pour la gestion rationnelle des dossiers individuels à la DRH sont :

- le recrutement du personnel qualifié et la formation du personnel existant (44,2%) ;
- l'informatisation de la gestion des dossiers individuels du personnel en fonction au ministère (30,8%) ;
- la réorganisation des archives (15,4%)
- la programmation d'un nouveau recensement des agents du MTFP (7,7%) ;

3 - Difficultés rencontrées

Quelques difficultés ont été rencontrées dans la collecte des questionnaires des enquêtés. Celles-ci pourraient expliquer les limites des informations recueillies mais n'affectent en rien les données obtenues.

En effet, les gestionnaires de carrières ont une charge de travail tel qu'il ne leur est pas facile de consacrer un peu de leur temps à répondre à notre questionnaire. Nous avons dû faire jouer des relations personnelles pour réussir à collecter les réponses. Aussi, a-t-on noté une sorte de réticence de la plupart des enquêtés à répondre à nos questions.

En ce qui concerne les usagers de la DRH (les personnels du ministère) qui pour la plupart sont des agents de l'Etat, ils affichent leur empressement à rejoindre leur poste de travail ou à se consacrer à leurs dossiers. Nous aurions souhaité adresser plus de questionnaires si la possibilité nous en était offerte.

4 - Limites des données

Les limites des données recueillies sont liées au facteur temps, à la mobilité des fonctionnaires car la période de collecte coïncidait avec les travaux en commission.

Paragraphe 2 : vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A- Analyse des données

1 - Analyse des données recueillies auprès des gestionnaires de la DRH.

Les réponses obtenues par rapport à la **question 1** par les enquêtés montrent que ceux-ci apprécient positivement le fait que le service des ressources humaines soit érigé en direction.

Les réponses apportées à la **question 2** nous font constater que la majorité des gestionnaires (79,2%) avouent ne pouvoir parvenir à canaliser le flot de dossiers à eux affectés. Cette affirmation confirme notre constat de la perte fréquente des dossiers déposés dans cette structure.

A travers les réponses à la **question 3,** plus de la moitié estiment que la constitution d'un dossier individuel pour chaque agent du ministère est systématique, ce

qui est en contradiction avec nos observations sur le lieu du stage. Nous nous demandons s'ils n'ont pas choisi de répondre ainsi pour laisser croire qu'ils font bien leur travail. Pour éviter un biais d'information, nous avons considéré le constat que nous avons fait à l'état des lieux et qui a révélé que la totalité des personnels ne dispose pas de dossiers individuels. Cette hypothèse nous conforte dans notre position dans la mesure où la quasi-totalité des enquêtés par rapport à la **question 4** reconnaît que les dossiers ne sont pas mis à jour au fur et à mesure de l'évolution de la carrière de l'agent.

Les données contenues dans le **tableau 5** montrent l'unanimité des enquêtés (100%) à reconnaître l'état piteux et la mauvaise conservation des documents d'archives à la DRH. Ceci n'est que la conséquence du traitement approximatif et parcellaire des documents évoqué plus haut.

Les réponses de la **question 6** par les enquêtés montrent combien de fois les gestionnaires ne peuvent pas donner le meilleur d'eux-mêmes avec la concentration des services et la promiscuité dans les bureaux. Ils reconnaissent à près des 3/4, l'impact négatif de cet état de chose sur la maîtrise des dossiers et le rendement de la direction.

Des **tableaux 7 et 8**, il ressort que le profil des agents en poste à la DRH n'est pas toujours en adéquation avec les exigences en compétence du service. Environ 70% pensent que cela est dû au manque de formation des agents. C'est dans ce même ordre d'idée qu'ils estiment à plus de 95% que l'absence d'un spécialiste de l'information documentaire à la DRH explique la mauvaise gestion des archives en général et des dossiers individuels du personnel en particulier.

Le **tableau 9** fait apparaître que 66,7% des enquêtés pensent que le manque de motivation explique le départ du personnel de la DRH vers d'autres structures, 16,7% par contre attribuent ce fait au cadre de travail inadéquat. Il ressort clairement que plus de la majorité des gestionnaires épousent le postulat de notre constat de stage à savoir que la DRH du MTFP est un parent pauvre en matière d'avantages et par conséquent l'absence de motivation justifie la fuite des agents vers d'autres horizons.

2-Analyse des données recueillies auprès des usagers de la DRH c'est à dire les personnels du ministère.

Le questionnaire adressé aux agents du ministère vise à évaluer leur intérêt pour la consultation des documents d'archives, jauger leur état d'âme, apprécier leur point de vue par rapport à la gestion des dossiers individuels ainsi que leur niveau de satisfaction des prestations de la DRH. Il vise également à identifier les difficultés qui empêchent le personnel de cette structure à satisfaire les usagers et à recenser les propositions des agents en vue de l'amélioration de la gestion des dossiers.

Les **tableaux 1 et 2** montrent que, plus de 3 agents sur 4, s'intéressent à la DRH et demandent à consulter leurs dossiers individuels. Les réponses à la **question 3** révèlent la non satisfaction du plus grand nombre des agents à avoir des informations concernant leur carrière. Ceci n'est que la résultante de la mauvaise tenue des documents.

Les réponses obtenues de la part des usagers de la DRH par rapport à la **question 4,** rejoignent celles des gestionnaires (tableau 2 des données recueillies auprès des gestionnaires) quant à la perte fréquente des courriers.

Des **tableaux 5 et 6**, il ressort que plus de 3/4 des personnels du ministère privilégient la thèse du manque de maintenance pour justifier la non-opérationnalité du logiciel de gestion des ressources humaines (SDL7). Environ 82,7% des agents veulent que les archives de la DRH soient informatisées.

Enfin le **tableau 7** contient les recommandations des agents du ministère dont les trois principales sont le recrutement du personnel qualifié et la formation du personnel existant ; l'informatisation de la gestion des dossiers individuels et la réorganisation des archives.

B - Vérification des hypothèses

Les réponses des gestionnaires des ressources humaines à la **question 2** et celles des usagers de la DRH à la **question 4,** révèlent que l'organisation du travail et le système de fonctionnement de cette structure favorisent un certain cafouillage dans la gestion des courriers d'où la perte fréquente des dossiers. Ceci confirme notre **hypothèse n° 1**.

L'état des lieux nous a permis de relever l'inexistence des dossiers individuels pour certains agents due à leur non-création, contrairement aux affirmations de 66,7% des gestionnaires des ressources humaines dans le **tableau 3**. De plus, les données recueillies à l'enquête dans le **tableau 4,** prouvent que l'incomplétude des dossiers est due à leur non suivi ainsi qu'à leur non mise à jour, ce qui légitime notre **hypothèse n°2**.

L'analyse des réponses apportées par les gestionnaires aux **questions 5 et 8** et les avis émis par les agents du ministère dans le **tableau 3,** nous permettent de constater que les dossiers individuels sont mal organisés et mal tenus ; ce qui empêche leur bonne exploitation. Il se dégage alors un défaut de compétence et de qualification requise dans le traitement des dossiers du personnel. Cet état de chose entérine la **troisième et dernière hypothèse** que nous avons retenue.

C - Etablissement du diagnostic

La confirmation de nos hypothèses nous autorise à affirmer que le principal problème à la DRH du MTFP, est la mauvaise tenue des dossiers individuels des personnels. Les causes de ce problème sont :

- perte des dossiers ;
- amputation ou inexistence des dossiers individuels ;
- traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives.

D - Limites du diagnostic

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

Les causes réelles qui justifient les trois (03) problèmes spécifiques étant connues et le diagnostic établi, il nous faut maintenant proposer des approches de solutions pouvant éradiquer ces problèmes ainsi que les conditions de mise en œuvre subséquentes.

CHAPITRE DEUXIEME :

APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

SECTION I : APPROCHES DE SOLUTIONS

Compte tenu des différents problèmes spécifiques identifiés lors de nos investigations sur le terrain et du diagnostic établi, des propositions ont été faites pour remédier à la mauvaise tenue des dossiers individuels des personnels à la DRH du MTFP. Ces propositions sont relatives aux trois (03) problèmes spécifiques répertoriés au cours de ces investigations.

Paragraphe 1 : Propositions de solutions à la perte des dossiers.

Pour une bonne gestion des courriers

L'organisation méthodique d'un service passe par une mise en place correcte et réglementaire des différentes structures et organes qui le composent. La solution à la perte fréquente des dossiers passe par l'application stricte de l'arrêté n° 324/MTFP/DC/SGM/DRH/SA du 29 juin 2007 qui prévoit pour chaque service de la DRH du MTFP, un secrétariat qui est chargé de la réception et de l'enregistrement des courriers, de la saisie, de la remise et de l'envoi des correspondances traitées au secrétariat de la direction après paraphe du chef de service, du classement et de la conservation des correspondances, de l'entretien du matériel de travail et de la gestion des fournitures.

Pour une bonne maîtrise et gestion des courriers administratifs, il faut dans un premier temps rendre fonctionnelles les divisions, procéder à la nomination des chefs divisions, créer une section (courrier arrivée, courrier départ) pour chaque service et qui se chargera de procéder systématiquement aux enregistrements de tous les documents et correspondances introduits au niveau du service avec un relevé des mentions (nom et prénom, adresse, émetteur, objet, destinataire, date, famille, raison sociale, sigle, etc.…)

Dans un second temps, nous suggérons le recrutement des agents qualifiés dans le domaine du secrétariat pour la tenue judicieuse des registres et des opérations connexes, la formation et le recyclage du personnel exerçant aux divers postes d'enregistrement. A cet effet, il va falloir doter chaque service en personnel qualifié dans divers domaines de la gestion du personnel.

Ensuite, il convient de déconcentrer les services tout en maintenant l'esprit de cohésion, de collaboration, d'entraide et de complémentarité dans la circulation des courriers et le traitement des dossiers. En outre, il faut parvenir à la responsabilisation des acteurs du système à tous les niveaux de l'organisme.

Par ailleurs, il faut réorganiser le personnel, formaliser l'entrée et la sortie des courriers et correspondances afin de marquer une certaine traçabilité dans leur gestion.

Aussi, serait-il judicieux d'élaborer un manuel de procédures qui constituerait un guide de travail aux gestionnaires et aux usagers de la structure.

D'un autre côté, il faut penser à doter le secrétariat administratif de la DRH, d'un grand registre et d'une base de données susceptible de recueillir les références de tous les courriers et correspondances parvenus à la Direction. Celle-ci constituerait en quelque sorte un tableau de bord qui recenserait l'ensemble des dossiers enregistrés par les secrétariats des services d'une part, et un plan de communication pour l'appropriation des procédures de traitement des dossiers et des formalités y afférentes d'autre part. Pour cela, il faut mettre en place un système harmonisé d'information dans les différents services et divisions de la DRH. Pour réussir toutes ces missions, les responsables doivent doter en fournitures et matériels de bureau les divisions et créer des mesures incitatives de motivation.

Enfin, pour permettre un rapide accès à l'information et une transparence dans le traitement des dossiers des personnels, l'informatisation doit se déployer dans les structures connexes et partenaires de la DRH du MTFP comme la Direction de la

Réglementation et du Suivi des Carrières (DRSC), la Direction du Recrutement des Agents de l'Etat (DRAE), les services des personnels des autres ministères et institutions de l'Etat.

Paragraphe 2 : Propositions de solutions à l'amputation ou l'inexistence des dossiers individuels et au traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives.

A - Pour la création et la mise à jour régulière des dossiers individuels

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

Pour remédier à l'amputation et à l'inexistence de dossiers à la DRH du MTFP, il s'agira de régler le problème dans son entièreté et mettre en place un mécanisme souple de suivi et de mise à jour permanente au fur et à mesure de l'évolution de la carrière de l'agent. Pour ce faire, il importe de :

- recenser tous les dossiers du personnel actif et dresser par structure la liste des personnels disposant de dossiers complets et celle des agents dont les dossiers sont incomplets ;

- établir, pour chaque agent dont le dossier est incomplet, la liste des pièces manquantes ;
- répertorier les états d'effectifs du personnel pour établir la liste exhaustive des agents dont les dossiers n'existent pas ;
- demander par le biais des Directions Départementales du Travail et de la Fonction Publique (DDTFP) aux agents dont les dossiers sont incomplets ou inexistants d'apprêter dans un délai de trois (3) mois les copies des pièces utiles pour constituer ou compléter les dossiers ;
- organiser une tournée d'équipes des gestionnaires qui sillonneront les structures sous tutelles du MTFP en vue de récupérer auprès des agents dont la situation administrative est hypothétique, des pièces pour compléter les dossiers incomplets et créer des dossiers pour ceux dont les dossiers sont inexistants.

La mise à contribution des usagers de la DRH pour remédier à l'inexistence et à l'amputation des dossiers individuels, permettra à l'administration de la DRH de s'imprégner autant que faire se peut, du degré de collaboration et d'implication des agents par rapport à leur dossier.

B - Pour le traitement efficace et rationnel des archives.

Depuis les états généraux de la fonction publique et de la modernisation administrative, l'une des priorités maintes fois réaffirmées par les gouvernants du Bénin est la volonté d'assurer au sein de l'administration publique, une bonne circulation de l'information, la sécurisation et la conservation des documents administratifs et des archives.

Le troisième problème spécifique, à savoir le traitement approximatif et partiel des dossiers individuels est dû au défaut de spécialistes de l'information documentaire à la DRH du MTFP. Pour régler ce problème, nous suggérons le recrutement d'agents

qualifiés et former au besoin, le seul agent sans qualification en poste actuellement dans cette direction. Il est important de souligner que les actions permettant d'améliorer la gestion des dossiers du personnel ne se limitent pas à l'organisation matérielle de ces dossiers. Car à l'heure de la mondialisation où toutes les initiatives sont basées sur les technologies de l'information et de la communication, il est difficile de se passer de l'informatique qui est très utilisée dans bons nombres de domaines d'activité, en l'occurrence dans celui de la gestion de l'information documentaire en général et des dossiers de personnel en particulier. L'informatisation permettra d'alléger énormément la gestion des dossiers qui deviendra plus simple et très rapide. Ces avantages ont été perçus par des propositions non négligeables des usagers de la Direction qui ont suggéré l'informatisation comme une stratégie pour améliorer la gestion des dossiers individuels. Mais, la priorité donnée à la bonne tenue des dossiers individuels dans notre travail se justifie par le fait qu'une bonne organisation matérielle des dossiers de personnel est incontournable pour la réussite de leur gestion électronique. Par ailleurs, le support « papier » a toujours sa place à côté de la gestion électronique des documents dont la fiabilité n'est pas garantie compte tenu des tentatives de fraude, de manipulation qui n'ont cessé de se répéter de nos jours. Dans ces conditions, l'utilisation de support papier s'impose comme un garde fou.

SECTION II : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

En vue de garantir la mise en œuvre des actions proposées pour améliorer la gestion des dossiers individuels des personnels, nous avons formulé quelques recommandations à l'endroit des autorités du Ministère, des gestionnaires de la DRH et autres agents du MTFP.

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère du Travail et de la Fonction Publique.

- A l'endroit du Cabinet

Il s'agit de mettre en place et de rendre fonctionnel le service des archives dans les directions qui n'en disposent pas comme le stipule le décret n° 2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure-type des ministères. Ensuite, il va falloir renforcer les capacités du service des archives au plan des ressources humaines, matérielles et financières. Dans cette optique, il va falloir que les autorités mettent en place une politique de revalorisation de la fonction d'archives et de la profession d'archiviste.

Amener également les cadres du ministère à faire de la gestion des documents une priorité. Par ailleurs, il faudra doter chaque structure du ministère en personnels qualifiés surtout dans le domaine de la gestion des documents (archivistes, documentalistes, aide archivistes, agents de manutention).

- A l'endroit des responsables de la DRFM

Il revient à la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) d'allouer à la DRH, suffisamment de crédits pour lui permettre d'assurer convenablement l'organisation et la conservation des dossiers individuels des personnels du MTFP. Elle devra également prévoir des ressources pour l'exécution d'un plan de formation pour le renforcement des capacités des agents dans divers domaines liés à la gestion du personnel.

- A l'endroit des responsables de la DRH

La réussite des missions des responsables de la DRH dépend de la disponibilité permanente des renseignements nécessaires liés à l'évolution professionnelle de tous les agents du ministère d'une part, et de la qualité de l'état d'organisation et de gestion des dossiers individuels du personnel d'autre part. Pour cela, les responsables de la

DRH doivent faire de la résolution des problèmes qui bloquent la bonne marche de la gestion des archives du personnel leur préoccupation majeure. En conséquence, il leur revient de :

- mener des démarches pour obtenir le financement des infrastructures nécessaires au traitement et à la conservation des documents d'archives. Il s'agit d'un magasin de conservation et de stockage, des salles de traitement des documents, des bureaux, etc. pour désengorger les locaux et pour conserver dans des conditions idoines les dossiers du personnel et les autres types de documents d'archives. A cet effet, la DRH doit travailler en synergie avec la Direction du Contentieux et des Archives (DCA) pour voir dans quelles mesures procéder au transfert des dossiers individuels du personnel inactif ;
- mettre en place un service d'archives afin d'assurer une meilleure gestion et préservation des documents administratifs ;
- assurer le fonctionnement régulier du service des archives et le doter de matériel et d'équipements appropriés au traitement et à la conservation des documents (rayonnages en bois, meubles de rangement, armoires métalliques, etc.) ;
- concevoir et mettre en œuvre une politique d'informatisation et de numérisation des dossiers individuels et des autres types de documents d'archives pour une meilleure sécurisation des données et le déployer au niveau du ministère ;
- initier des campagnes de sensibilisation pour montrer les conséquences néfastes de la situation de mauvaise gestion des dossiers individuels des agents sur la qualité de leur prestation ;
- sensibiliser le Cabinet sur l'impérieuse nécessité de réorganiser les archives de la DRH en général et les dossiers individuels des personnels en particulier ;

- prévoir un système de motivation exceptionnelle pour encourager et sédentariser les gestionnaires de la DRH dans leur difficile tâche de la gestion des carrières et de la tenue rationnelle des dossiers individuels du personnel.

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit des gestionnaires de la DRH et autres agents du MTFP.

- *A l'endroit des gestionnaires de la DRH.*

Le personnel en service à la DRH doit :

- exprimer au Directeur des Ressources Humaines, les difficultés réelles auxquelles, il est confrontées et demander la satisfaction de ces besoins ;
- bien accueillir les usagers et faire preuve de disponibilité et de compétence en satisfaisant leurs besoins en information pour améliorer l'image de la structure ;
- plaider auprès du DRH pour une motivation exceptionnelle du personnel.

- *A l'endroit des usagers et autres agents du MTFP*

Les agents dont les dossiers sont inexistants ou incomplets doivent apporter leur concours pour le succès des activités de collecte à mener en vue de pallier le problème de mauvaise tenue des dossiers individuels du personnel. Pour ce faire, ils devront apprêter toutes les pièces qui leur seront demandées avant l'arrivée des équipes de collecte dans leurs structures respectives.

CONCLUSION GENERALE

Les archives constituent un outil indispensable pour améliorer la gestion politique, économique et administrative du pays. Sans recours permanents aux dossiers, il n'y a et ne saurait y avoir de continuité administrative. En créant des structures d'archives et en organisant la gestion rationnelle des documents, l'Etat réduit les frais généraux de son propre fonctionnement ; bref, les investissements archivistiques sont aussi rentables que ceux agricoles. Malheureusement, cette perception des archives contraste nettement avec l'état des documents dans les divers milieux administratifs et institutionnels de notre pays. Elle rejoint ainsi une remarque faite par **Monsieur Karoly Kecskemeti** à travers son ouvrage intitulé **Archives, développement et souveraineté nationale**, où il dénonce les propos de bon nombre de fonctionnaires africains qui pensent et affirment que :

> *"les archives, ça n'intéresse personne ; en dehors des archivistes ce n'est pas prioritaire, étant donné que l'Afrique est le continent de la civilisation orale où les gens ont bonne mémoire et où seules les paroles ont de l'importance et du poids ; si l'administration fait faire des papiers par ses agents, c'est uniquement pour pouvoir les payer et résorber ainsi le chômage."*

Dans l'optique de contribuer à renverser ces préjugés et montrer la place de choix qui doit être accordée aux documents dans nos administrations, notre stage de fin de formation en Gestion de l'Information Documentaire s'est déroulé à la Direction des Ressources Humaines (DRH) du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP). L'occasion nous a été ainsi offerte, d'identifier un certain nombre de problèmes parmi lesquels, **la mauvaise tenue des dossiers individuels des personnels du MTFP** a attiré notre attention et a fait l'objet de notre étude.

Les différentes manifestations de ce problème sont :

- perte des dossiers ;
- amputation ou inexistence des dossiers individuels ;
- traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives.

Les principales suggestions que nous avons formulées pour contribuer à la résolution de ce problème vont dans le sens de :

- la création des divisions de la DRH et la nomination des agents en mesure de les animer ;

- la mise en place des sections d'enregistrement des courriers et le recrutement du personnel qualifié en secrétariat pour la tenue judicieuse des registres ;

- la formation et le recyclage des agents en poste dans la direction pour combler les exigences en compétence du service ;

- la déconcentration des services, la construction et l'aménagement de locaux pour la conservation des dossiers ;

- la création, le suivi et la mise à jour systématique des dossiers individuels des personnels ;

- l'informatisation et la numérisation des documents pour une meilleure sécurisation des données et une saine gestion des dossiers ;

- le recrutement des spécialistes de l'information documentaire pour la tenue rationnelle et professionnelle des archives ;

- l'amélioration du cadre et des conditions de travail des agents chargés de la gestion des personnels.

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

Les propositions que nous avons formulées s'inscrivent beaucoup plus dans le cadre de l'amélioration de la gestion matérielle des dossiers. Aussi, les Technologies de l'Information et de la Communication sont- elles d'une grande nécessité pour cette gestion car elles offrent des atouts très appréciables.

En effet, ces propositions se justifient par le fait que l'informatisation ne peut réussir sans l'organisation matérielle des dossiers qui vise à rendre disponibles et complètes les informations. De plus, la gestion matérielle garantit l'authenticité des informations contenues dans les dossiers. C'est pourquoi la gestion matérielle des dossiers précède celle électronique et demeure tout aussi utile qu'elle.

BIBLIOGRAPHIE

MONOGRAPHIES

ASSOCIATION DES ARCHIVISTES FRANÇAIS (2004) : **« Abrégé d'archivistique : Principe et pratique du métier d'archiviste »**, Paris.

ASSOCIATION DES ARCHIVISTES FRANÇAIS (1970) : **« Manuel d'archivistique : théorie et pratique des Archives publiques en France »**, SVPEN, Paris.

FAVIER, J. (1974) : **« Les archives»**, Que sais-je ? N° 805 », Paris,

GUERIN-BROT, I. (1989) : **« Les Archives des entreprises : conseils pratiques d'organisation»** 2e éd. Archives Nationales, Paris.

Présidence de la République (2000) : **« Guide pratique à l'usage des Archivistes :savoir agir »** Direction des Archives Nationales, Porto-Novo.

MEMOIRES

ABATI A. B. L. (2008) : **« Contribution à l'amélioration de la gestion des archives des personnels de l'Etat au Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP)»**, Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature cycle I, Abomey-Calavi.

NOUNAWON, E. R. (2008) **: « Contribution à l'amélioration de la gestion des dossiers individuels des enseignants Agents Permanents de l'Etat du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire »**, Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature cycle I, Abomey-Calavi.

TEXTES REGLEMENTAIRES

Arrêté n° 324/MTFP/DC/SGM/DRH/SA du 29 juin 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DRH du MTFP.

Décret n° 2007- 532 du 02 novembre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement des Archives Nationales

Décret n° 2006- 408 du 10 août 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique.

Décret n° 2006- 178 du 08 avril 2006 portant composition du Gouvernement**.**

Décret n° 2008- 377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.

Décret n° 2006- 268 du 14 juin 2006 fixant la structure type des Ministères.

RESSOURCES ELECTRONIQUES

ARCHIVES DE FRANCE (1995) : « **Circulaire FP/3 n° 1821 du 20 octobre 1993 relative aux instructions pour le versement, le tri et la conservation des dossiers de personnel** », http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/circAD/DAFad95-1.html
consulté le 20/02/2009

« **Dossiers du personnel de la fonction publique du gouvernement fédéral** »,
http://www.collectionscanada.ca/022/022-913.001.03-f.html
consulté le 25/02/2009

GILLARES-CALLIAT, H. (2006) : « **Archivage et conservation des données dans un cadre légal** »,
http://www.itrmanager.com/50758- archivage.conservation.donnes.cadre.legal. html
consulté le 16/02/2009

KECSKEMETI, K. (1985) : « **Archives, développement et souveraineté nationale** », UNESCO, Paris.
http://www.unesco.org/webworld/ramp/html/r8532f/r8532f07.htm
consulté le 16/02/2009

MAZIKANA, C. P. (1990) : « **La gestion des archives et des documents au service des décideurs: Une étude RAMP** »,
http://www.unesco.org/webworld/ramp/html/r9008f/r9008f00.htm#Contents
consulté le 02/03/2009

« **Passage du papier à l'électronique** »,
file://D:\chapitre%202%20%20Passage%du%papier%20%à%20l'electronique. htm
consulté le 06/03/2009

RHOADS, B. J. (1991) : « **Le rôle de l'administration des archives et de la gestion des documents courants dans les systèmes nationaux d'information : une étude RAMP** »,
http://www.unesco.org/webworld/ramp/html/r8906f/r8906f00.htm
consulté le 13/03/2009

« Dossier individuel du fonctionnaire fonction publique n° 95 »
http://www.inra.cgt.fr/savoir-plus/documents/fichesUGFF/95.pdf.
consulté le 03/04/2009.

« Conception d'un système de gestion globale de l'information documentaire Au sein de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale du Burkina Faso »
http://memoireonline.free.fr/11/06/254/m_conception-systeme-gestion-information- Documentaire-securite-sociale-burkina-faso3.html.
consulté le 09/04/ 2009

AIAF (2006) : « **Pour l'amélioration de la gouvernance et une meilleure gestion du savoir** »,
http : //www.aiaf.org/portail/PIAF Rapportfinaljuin 2006.pdf
consulté le 20/04/ 2009

CIA (2004) : « **Archives, Mémoire et Savoirs** »,
http : // www.Membres.lycos.fr/badjadja/-25k
consulté le 27/04/ 2009

COUTURE, Carol (2001) : « **Pour archiver, il faut diffuser** »,
http : //www.Ivinformation.org/docs/entrevue.couture.pdf
consulté le 28/04/ 2009

ANNEXES

ANNEXE 1

COMPOSITION DU DOSSIER DE PERSONNEL

COMPOSITION DU DOSSIER DE PERSONNEL

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

SOUS-CHEMISE : NOMINATION ET ENGAGEMENT

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

- acte d'engagement
- acte de nomination
- acte d'engagement de servir l'Etat
- contrat de travail
- avenant de contrat de travail
- acte de titularisation

SOUS- CHEMISE : PROMOTION ET AVANCEMENT

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

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

SOUS-CHEMISE : NOTATION

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

SOUS-CHEMISE : POSITION

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

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

SOUS-CHEMISE : SANCTIONS

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

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

SOUS –CHEMISE : « DIVERS »

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

Il s'agit de :

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

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

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

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

ANNEXE 2

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Questionnaire d'enquête à l'attention des anciens et actuels gestionnaires de la Direction des Ressources Humaines du Ministère du Travail et de la Fonction Publique

Ce questionnaire est réalisé par **Armel Donalde Codjovi HOUNYO**, étudiant en Sciences et Techniques de l'Information Documentaire. Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation sur le thème : **« Contribution pour une meilleure gestion des dossiers individuels de la DRH du MTFP ».** Il a pour objectifs de montrer l'importance que revêtent les dossiers du personnel pour régler les problèmes relatifs aux carrières des agents ainsi que la défense de leurs droits et intérêts. Pour atteindre ces objectifs, nous vous prions d'apporter des réponses objectives aux différentes questions posées ci-dessous. Merci de votre collaboration.

Questions

1. **Selon vous, est-ce que la transformation du service des ressources humaines en une direction a permis de mieux s'occuper de la gestion du personnel ?**

□ oui □ non

Si oui, à quelle fréquence ?

□ Mieux □ Plus ou moins □ Pas du tout

2. **Le fonctionnement de la DRH vous permet- il de vous retrouver dans le flux des dossiers qui vous parviennent ?**

□ oui □ non

3. **Le dossier individuel est-il constitué pour chaque agent du Ministère dès son recrutement?**

□ oui □ non

4. **Le dossier individuel est-il régulièrement suivi et mis à jour au fur et à mesure de l'évolution de la carrière de l'agent ?**

□ oui □ non

5. **Pensez-vous que l'état des archives à la DRH facilite leur bonne exploitation?**

□ oui □ non

6. **A votre avis, la concentration de certains services de la DRH dans une même pièce joue t -elle sur le rendement?**

□ oui □ non

Si oui, de quelle manière ?

□ Positive □ Négative □ Neutre

7. **Selon vous, qu'est – ce qui justifie l'inadéquation entre les exigences en compétence du service et le niveau actuel du personnel disponible à la DRH?**

□ Manque de recrutement approprié □ Manque de formation des agents

□ Absence d'un cadre organique en gestion des ressources humaines

8. **Pensez-vous que l'inexistence d'un spécialiste de l'information documentaire à la DRH explique la mauvaise tenue des dossiers individuels du personnel ?**

□ oui □ non

9. **A quoi est souvent dû à votre avis, le départ du personnel de la DRH vers d'autres structures ?**

□ Manque de motivation □ Cadre de travail inadéquat

□ Dysfonctionnement de la DRH □ Absence de vocation des agents

Questionnaire d'enquête à l'attention des usagers de la Direction des Ressources Humaines c'est-à-dire les agents du Ministère du Travail et de la Fonction Publique

Ce questionnaire est réalisé par Armel Donalde Codjovi HOUNYO, étudiant en Sciences et Techniques de l'Information Documentaire. Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation sur le thème : **« Contribution pour une meilleure gestion des dossiers individuels de la DRH du MTFP ».** Il a pour objectifs de montrer l'importance que revêtent les dossiers du personnel pour régler les problèmes relatifs aux carrières des agents ainsi que la défense leurs droits et intérêts. Pour atteindre ces objectifs, nous vous prions d'apporter des réponses objectives aux différentes questions posées ci-dessous. Merci de votre collaboration.

Questions

1. **Connaissez-vous la Direction des Ressources Humaines ?**

□ oui □ non

Si oui, quel est votre rythme de fréquentation de cette direction ?

□ Régulièrement □ Souvent

□ Quelques fois □ Jamais

2. **Avez-vous recours aux dossiers individuels pour la constitution d'une affaire ?**

□ oui □ non

Si oui, à quelle fréquence?

□ Régulièrement □ Souvent

□ Quelques fois □ Jamais

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

□ oui □ non

4. **Vous est -il arrivé que l'on vous demande à la DRH de reconstituer un dossier ?**

□ oui □ non

Dans l'un ou l'autre cas, à quelle fréquence?

□ Régulièrement □ Souvent

□ Quelques fois □ Jamais

5. **Selon vous, à quoi est dû la non- opérationnalité du SDL7 à la DRH ?**

□ Manque de maintenance □ Absence de formation des utilisateurs

□ Manque de volonté de la part des gestionnaires

6. **Comment voulez-vous voir organisées les archives à la DRH ?**

□ Manuel □ Informatisé □ Mixte (manuel et informatisé)

7. Quelles sont vos recommandations pour une gestion efficiente des dossiers individuels à la DRH ?

□ Mettre sur Internet les informations contenues dans les dossiers

□ Recruter du personnel qualifié et former le personnel existant

□ Informatiser la gestion des dossiers individuels

□ Réorganiser les archives

□ Programmer un nouveau recensement des agents du MTFP.

ANNEXE 3

PHOTOS





Zoom sur les conditions de conservation des dossiers à la DRH du MTFP.





Gros plan sur la disposition des dossiers individuels par rapport aux correspondances et autres documents de gestion et l'exigüité de la salle de conservation des documents d'archives.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Identification du jury i
Déclaration d'engagement ii
Dédicaces iii
Remerciements iv
Liste des sigles et abréviations vi
Liste des tableaux viii
Résumé ix
Sommaire xi

Introduction Générale 1

CHAPIPTRE PRELIMINAIRE : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique 5
SECTION I : Cadre Physique de l'étude et observations de stage 6
Paragraphe 1 : Présentation de la Structure d'accueil du Stage 6
A – Présentation du Ministère 6
1 – *Historique* 6
2 – Missions et *Attribution du MTFP* 6
3 – *Structures du MTFP* 7
***B* – Présentation de la Direction des Ressources Humaines** 8
1 - *Historique* 8
2–*Attributions et missions de la DRH* 8
3 – *Structure de la DRH* 8
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la structure en observation 12
A – Etat des lieux 12
1 – *La gestion des personnel* 12
2 – *Sollicitude et fonctionnement des services de la DRH* 14
3 – *Méthode de gestion* 16
4 – *Le cadre de travail de la DRH* 17
5 – *L'organisation des archives et le non recrutement d'archivistes* 18
B – Inventaire des atouts et problèmes 23

1 – *Inventaire des atouts (forces et opportunités)* **23**

2 – *Inventaire des problèmes* **23**

SECTION II : Ciblage de la problématique **25**

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet **25**

***A*– Choix de la problématique** **25**

B – Justification du sujet **28**

Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et détermination des séquences de résolution de la problématique spécifiée **30**

A – Spécification de la problématique retenue **30**

B – Vision globale de résolution de la problématique **31**

CHAPIPTRE PREMIER : Conception et Mise en Application du Cadre Théorique et Méthodologique de l'étude **35**

SECTION I : Cadre théorique et méthodologique de l'étude **36**

Paragraphe 1 : objectifs, hypothèses et revue de littérature **36**

A – Objectifs et hypothèses de l'étude **36**

1 – *Fixation des objectifs et formulation des hypothèses* **36**

2 – *Hypothèses de l'étude* **37**

B – Revue de la littérature **42**

Paragraphe 2 : choix de la méthodologie de l'étude : Méthodes empiriques et Approches théorique **48**

A – Méthodes empiriques **48**

1 – *Observation directe* **48**

2 – *Enquête* **49**

3 – *Recherche documentaire* **49**

B – Approches théoriques **49**

1 – *Normes et repères d'amélioration* **50**

2 – *Outils d'analyses des données collectées : seuil de décision lié aux problèmes spécifiques* **50**

SECTION II : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES **50**

Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données **50**

A - Mobilisation et dépouillement des données **50**

B-Présentation des données **51**

1 – *Réponses au questionnaire adressé aux usagers de la DRH* **51**

2 - *Réponses au questionnaire adressé aux usagers de la DRH* **56**

3 - *Difficultés rencontrées* 60

4 - *Limites des données* 61

Paragraphe 2 : vérification des hypothèses et établissement du diagnostic 61

A- Analyse des données 61

1 – *Analyse des données recueillies auprès des gestionnaires de la DRH* 61

2 – *Analyse des données recueillies auprès des usagers de la DRH c'est à dire les personnels du ministère* 63

B – Vérification des hypothèses 64

C – Etablissement du diagnostic 64

D - Limites du diagnostic 65

CHAPIPTRE DEUXIEME : Approches de solutions et Conditions de Mise en Œuvre 66

SECTION I : approches de solutions 67

Paragraphe 1 : Propositions de solutions à la perte des dossiers 67

Paragraphe 2 : Propositions de solutions à l'amputation ou l'inexistence des dossiers individuels et au traitement approximatif et parcellaire des documents d'archives 69

***A*– Pour la création et la mise à jour régulière des dossiers individuels** 69

***B* – Pour le traitement efficace et rationnel des archives** 70

SECTION II : Conditions de mise en œuvre des solutions 71

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère du Travail et de la Fonction Publique 72

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit des gestionnaires de la DRH et autres agents du MTFP 74

CONCLUSION GENERALE 75

BIBLIOGRAPHIE 79

ANNEXES 83