



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME DU CYCLE II**

Option :
MANAGEMENT

Filière :
MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

Année académique : 2014-2015

Thème :

**Systeme de management des ressources
humaines de l'Université d'Abomey-Calavi :
analyse et approches de solutions**

Réalisé et Soutenu par :

Tranquillin J. A. MAHOUSI

Sous la direction de :

Tutrice de stage :

Eléonore QUENUM Epse GBWEZOUN

Chef Service Ressources Humaines Rectorat/UAC

Directrice de mémoire :

Prof. Judith GLIDJA

Agrégée en Science de Gestion.

juin 2016

IDENTIFICATION DU JURY

Présidente : De CHACUS Sylvie

Vice-président : TCHIBOZO Hugues

Membre : VLAVONOU Firmin

AVERTISSEMENT

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

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

- ❖ ma mère, Elisabeth ZINSOU;
- ❖ mon père, Benoît MAHOUSSE;
- ❖ Mon fils, Dodji Anges Nolan Welborn.

REMERCIEMENTS

J'exprime une profonde gratitude à l'endroit de toutes les personnes qui m'ont toujours aidé et soutenu. Je l'exprime particulièrement à l'endroit de :

- ❖ ma directrice de mémoire, Madame Judith GLIDJA qui, en dépit de ses nombreuses occupations, a accepté sacrifier de son précieux temps pour suivre ce travail jusqu'à son aboutissement ;
- ❖ le Recteur de l'Université d'Abomey-Calavi, pour m'avoir accordé ce stage ;
- ❖ ma tutrice de stage, Madame QUENUM Eléonore Epse GBWEZOUN, Chef Service Ressources Humaines du Rectorat, pour m'avoir accepté dans son service et pour ses diverses orientations ;
- ❖ mon grand frère, Monsieur Wenceslas MAHOUSI, pour ses sages conseils et apports ;
- ❖ monsieur Louis KAYODE, pour ses sages conseils et soutiens ;
- ❖ tous les enseignants de l'ENAM en particulier ceux de la filière Management des Services Publics, pour les savoirs et les conseils reçus d'eux ;
- ❖ les honorables membres du jury qui, en dépit de leurs nombreuses occupations, ont accepté sacrifier de leur précieux temps pour apprécier ce travail ;
- ❖ mes compagnons de lutte de la filière MSP pour les merveilleux moments partagés durant les deux années de formation ;
- ❖ enfin, ma gratitude va à toutes les personnes qui, un jour, entreprendront la lecture de ce travail et lui donneront réellement vie.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	13
Tableau N°2: Tableau de bord de l'étude.	25
Tableau N°3 : degré de vérification de l'hypothèse N°1	38
Tableau N° 4 : degré vérification de l'hypothèse N°2	38
Tableau N°5 : degré de vérification de l'hypothèse n° 3	39
Tableau N°6 : Tableau d'établissement du diagnostic.....	41
Tableau N° 7: Synthèse de l'étude (TSE)	55

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

APE : Agent Permanent de l'Etat

DRH : Direction des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

LMD : Licence Master Doctorat

MESRS : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

MSP : Management des Services Publiques

PG : Problème Général

PS : Problème Spécifique

RH : Ressources Humaines

TBE : Tableau de Bord de l'Etude

UAC : Université d'Abomey-Calavi

GLOSSAIRE

Gestion: Action de gérer, une action qui consiste à administrer, assurer la rentabilité (d'une entreprise ou d'une organisation).

Management: C'est une science dont l'ensemble des lois qu'elle comporte permettent d'optimiser le rendement d'une entreprise. Le management d'entreprise permet avant tout d'organiser les personnes (les ressources humaines).

Ressources Humaines: Ensemble des moyens humains (aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels) qu'utilise une organisation pour atteindre ses objectifs. Ce sont également les potentialités qu'il faut savoir mobiliser et mettre au service de l'organisation pour lui permettre d'atteindre ses objectifs et d'améliorer ses résultats.

Rendement: c'est ce que l'employé produit par rapport à ce qui est attendu de lui.

Résultat: c'est un changement que l'on peut observer, décrire et mesurer et dont on peut identifier la cause.

Analyse des besoins: Démarche organisée de recueil et traitement de données pour repérer et définir des besoins d'actions.

Besoin de formation: Ecart entre les compétences réelles et les compétences nécessaires requises pour pourvoir un poste, assurer une mission, permettre des évolutions dans une situation professionnelle.

Formation: Ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel.

Politique de formation: Ensemble des orientations définies par la direction de l'organisation et visant à mener des activités de formation en tenant compte de toutes les composantes institutionnelles de l'organisation.

Plan de formation: Traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte, dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

Efficacité : c'est le ratio résultats obtenus et résultats attendus (objectifs), la mesure dans laquelle les résultats ont été atteints par rapport aux objectifs fixés.

Efficienc : capacité à produire le maximum de résultats avec le minimum de moyens. La relation ici n'est plus entre attente et résultat, mais entre résultats et ressources mises en œuvre pour l'obtenir.

Performance : niveau d'obtention d'un résultat demandé dans le respect des délais impartis, des normes requises (qualité, coût etc.). Elle concerne une action passée et se mesure. On dit qu'une organisation est performante lorsqu'elle remplit à la fois les critères d'efficacité et d'efficienc.

Recrutement : C'est Un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.

RESUME

A l'issue de notre stage au service des ressources humaines du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC), nos observations nous ont amené à choisir comme axe de recherche, l'étude du système de management des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi. A cet effet, notre étude vise à améliorer l'efficacité du système de management des ressources humaines de l'UAC en particulier celui du personnel conventionné. Suite à nos enquêtes, trois (3) problèmes spécifiques ont retenu, en particulier, notre attention :

- le défaut d'analyse des besoins en ressources humaines ;
- l'inexistence d'un processus efficace de recrutement ;
- l'inexistence d'un plan de formation du personnel.

Les différentes hypothèses émises pour justifier l'origine de ces problèmes ont été passées en revue à la lumière des données recueillies au cours de notre enquête de terrain. Il ressort de notre analyse que le problème de défaut d'analyse des besoins en ressources humaines s'explique par la non perception de l'utilité de la planification des ressources humaines. Par ailleurs, nous sommes parvenus à la conclusion que l'inexistence d'un processus efficace de recrutement est due à la non implication des spécialistes des RH dans l'acquisition des RH. En outre, le défaut de recensement et d'analyse des besoins de formations participent à l'inexistence d'un plan de formation du personnel. Ce diagnostic posé, nous avons formulé des approches de solutions tout en indiquant les conditions de leur mise en œuvre pour une optimisation du management des ressources humaines à l'UAC.

Mots-clés : Management des ressources humaines ; planification des RH ; plan de formation ; processus de recrutement, UAC.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PREMIER: DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	3
SECTION 1: DE LA PRESENTATION DE L'UAC ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE	4
SECTION II : Du ciblage de la problématique et des séquences de sa résolution.	13
CHAPITRE SECOND: DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN OUEVRE DES SOLUTIONS	21
SECTION I : Du Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	22
SECTION II : De la collecte, du traitement des données, de la vérification des hypothèses de recherches aux conditions de mise en œuvre des solutions.	36
CONCLUSION GENERALE	59
ANNEXES	63
TABLE DES MATIERES	70

INTRODUCTION GENERALE

L'organisation est un ensemble cohérent, structuré et composé d'acteurs poursuivant des buts parfois divergents dont l'objectif est la réalisation d'un résultat. Pour atteindre ce résultat, l'organisation définit son environnement et dispose en son de sein diverses ressources : matérielles, financières et humaines.

Les ressources humaines constituent l'un des plus importants moyens car c'est elles qui animent la vie de l'organisation. Ainsi, un bon management de celles-ci aiderait à l'atteinte des résultats dans un but de performance.

De ce fait, les atouts d'un management des ressources humaines dans les organisations en générale et celles publiques en particulier nous amènent à s'intéresser au **système de management des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi**, une institution sous tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS).

En effet, avec l'avènement du système Licence Master Doctorat (LMD), l'environnement universitaire est caractérisé par un bouleversement technologique et structurel avec des exigences de plus en plus grandissantes. **Il est donc nécessaire pour l'Université d'Abomey-Calavi d'adapter ses stratégies de développement, ses pratiques et modes de gestion aux réalités du moment en mettant un accent particulier sur le capital humain.**

Dans cette optique, la présente réflexion s'intéresse essentiellement **au système de management des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi en particulier celui du personnel administratif conventionné.**

Il se pose alors la question de savoir si les ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi en particulier le personnel administratif contractuel sont bien gérées pour l'atteinte des objectifs de l'institution car, ne dit-on pas, une

mission, des hommes et des moyens. Il faut alors des ressources humaines de qualité, motivées et déterminées pouvant atteindre la hauteur de la mission qui leur est confiée.

Malheureusement, le mécanisme de management des ressources humaines de l'UAC, en particulier celui du personnel administratif conventionné, souffre d'un certain nombre de dysfonctionnements.

Il s'agit donc ici de faire ressortir ces dysfonctionnements et de confronter les pratiques aux notions acquises en cours de formation afin d'apporter nos contributions pour l'amélioration du système.

C'est dans ce sens que la présente étude s'intitule « **système de management des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi : Analyse et approches de solution** ».

Il nous revient alors dans un premier chapitre de présenter le cadre institutionnel de l'étude et de procéder au ciblage de la problématique.

Dans un second chapitre, il est question du cadre théorique et méthodologique de l'étude ainsi que des approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

**CHAPITRE PREMIER:
DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE
AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

SECTION 1: DE LA PRESENTATION DE L'UAC ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE

Il s'agit ici de faire dans un premier temps une présentation générale du rectorat de l'UAC (Paragraphe1) et dans un second temps de procéder à l'état des lieux (paragraphe2).

Paragraphe 1: La présentation générale du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi

Il est essentiellement question dans ce paragraphe des missions de l'UAC et de sa structuration.

Désignée sous le vocable "organisme sous tutelle du MESRS", l'UAC est l'une des Universités Nationales du Bénin créées par décret n°2006-107 du 16 mars 2006 modifié par le décret N°2011-742 du 15 novembre 2011. Elle est un établissement public à caractère scientifique, technique et culturel, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

A- La mission de l'Université d'Abomey-Calavi

L'Université d'Abomey-Calavi est chargée d'assurer l'enseignement, la recherche et des prestations de service au profit de la société. Dans ce cadre, elle a pour mission de :

- former des cadres pour les besoins du développement économique, social, intellectuel et culturel du Bénin, de l'Afrique et du Monde ;
- participer au développement de la recherche scientifique fondamentale et appliquée ;
- contribuer à donner l'impulsion nécessaire à l'économie nationale. Pour ce faire, elle est chargée :

- d'assurer la formation initiale et continue dans les domaines scientifique, professionnel, social et culturel ;
- d'assurer des formations qui répondent aux besoins du marché de l'emploi et qui tiennent compte des contextes national, régional et mondial ;
- d'assurer le lien entre la théorie et la pratique ;
- d'assurer le lien de l'enseignement et de la recherche au travail productif ;
- d'assurer la promotion et le renforcement de l'adéquation de la formation avec les exigences du développement et de la vie professionnelle ;
- de favoriser l'appropriation par les travailleurs, des progrès de la science et de la technique dans leurs différents secteurs d'activités.

B - La structuration de l'Université d'Abomey-Calavi

L'Université d'Abomey-Calavi regroupe les campus et centres universitaires d'Abomey-Calavi et de Cotonou.

Les facultés, écoles, instituts et centres qui sont des Etablissements de Formation et de Recherche (EFR) de l'Université d'Abomey-Calavi sont répartis sur les sites ci-après :

 Centre universitaire d'Abomey-Calavi

Il comprend :

- l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) ;
- l'Ecole polytechnique d'Abomey-Calavi (EPAC) ;
- la Faculté des Lettres, Arts et Sciences humaines (FLASH) ;
- la Faculté des Sciences et Techniques (FAST) ;
- la Faculté de Droit et de Sciences politiques (FADESP) ;
- la Faculté des Sciences économiques et de Gestion (FASEG) ;
- la Faculté des Sciences agronomiques (FSA) ;
- l'Institut de Langue arabe et de la Culture Islamique (ILACI) ;

 Centre universitaire de Cotonou

Il abrite :

a) la Faculté des Sciences de la Santé (FSS) qui comprend :

- l'Ecole supérieure de Kinésithérapie ;
- l'Ecole Supérieure des Assistants Sociaux ;
- l'Unité de Formation et de Recherche (UFR) de médecine ;
- l'Unité de Formation et de Recherche (UFR) de pharmacie ;

b) le Centre béninois des Langues étrangères (CEBELAE) ;

c) l'Ecole nationale d'Economie appliquée et de Management (ENEAM) ;

d) la Haute Ecole Régionale de Commerce Internationale (HERCI) ;

 Centre universitaire de Ouidah qui abrite l'Institut régional de Santé publique (IRSP).

C- Le cadre institutionnel du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi

1- La mission et les attributions du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi

Le Rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi est dirigé par le Recteur.

Celui-ci est assisté de deux Vice-recteurs, chacun dans un domaine spécifique, un Secrétaire Général et un Agent Comptable. Il a pour missions de :

- veiller au bon fonctionnement de l'Université en coordonnant les actions de formation et de recherche des facultés, instituts, écoles et centres qui la composent ;
- renforcer et diversifier le partenariat avec d'autres universités, la société civile et toutes institutions dont la coopération peut être bénéfique pour l'université ;
- assurer le recrutement de personnel de qualité, la formation des formateurs et leur qualification nationale et internationale particulièrement dans le cadre du CAMES ;
- œuvrer à la création et à l'animation des mécanismes d'une relève de qualité.

Pour mener à bien ces missions, une organisation est mise en place.

2- La structuration du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi

Le rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi comprend :

- les structures et services directement rattachés au Recteur ;
- le Vice-Rectorat chargé des Affaires Académiques et de la Recherche Universitaire (VR-AARU) ;
- le Vice-Rectorat chargé de la Coopération Interuniversitaire, des Relations Extérieures et de l'Insertion Professionnelle (VR-CIREIP) ;
- l'agence comptable ;
- le secrétariat général de l'université.

Chacune de ces structures est décomposée en services et divisions. C'est au Secrétariat Général que se trouve rattaché le Service des Ressources Humaines chargé de la gestion du personnel et qui constitue le cadre de la présente l'étude.

Paragraphe 2. L'état des lieux du fonctionnement du service des ressources humaines

Il convient ici de faire, d'une part, la restitution des mécanismes de gestion des ressources humaines et, d'autre part, l'inventaire des atouts et problèmes identifiés. L'état des lieux concerne les principales activités de gestion du service des ressources humaines qui fonctionne d'une manière ou d'une autre en collaboration avec la direction des ressources humaines du MESRS.

A- Le fonctionnement du service des ressources humaines

1- L'organisation du service

Selon l'arrêté n°092/MESRS/CAB/DC/SGM/R-UAC/SP-C du 15 avril 2009, le service des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi est chargé :

- de contribuer à la gestion des personnels de l'Université d'Abomey- Calavi conformément aux textes en vigueur ;
- d'élaborer le projet de développement des ressources humaines et en assurer l'exécution après adoption ;
- d'initier les stages de recyclage et de perfectionnement au profit des différentes catégories de personnels de l'Université ;
- d'assurer la gestion du fichier informatique des personnels de l'Université ;
- d'identifier et planifier les besoins en ressources humaines ;
- d'élaborer le plan de formation et de renforcement des capacités ;
- de suivre, en relation avec les structures compétentes du ministère en charge de l'enseignement supérieur, la carrière des différentes catégories de personnels ;
- de gérer la carrière des agents de l'université, en collaboration avec les structures concernées des ministères chargés de l'enseignement supérieur, de la fonction publique et des finances ;

Dans le fonctionnement de ce service, le personnel est réparti en trois divisions à savoir : la division du personnel enseignant, la division du personnel administratif et la division formation.

a) La division du personnel enseignant

Elle est chargée de centraliser toutes les informations relatives à la carrière des enseignants et chercheurs de tous les établissements de formation et de recherche de l'Université. Elle assure également le suivi des activités de gestion de la carrière du personnel dont le premier responsable est le directeur des ressources humaines du Ministère. Pour ce faire, elle joue un rôle de médiation entre les établissements de formation et la DRH.

b) La division du personnel administratif

Elle est chargée de collecter et de transmettre les informations relatives à la gestion du personnel administratif permanent et contractuel de l'Etat. Ces derniers sont gérés par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique. L'UAC n'assure qu'une intermédiation entre les établissements de formation et le MESRS.

c) La division de la formation et du développement des ressources humaines

C'est elle qui est chargée de mettre en œuvre la politique de formation de l'UAC. A ce titre, elle procède au recensement des besoins de formation, à l'opérationnalisation de la formation et à l'évaluation des effets de la formation.

B- Restitution des observations de stage

Les observations ont été faites au regard des quatre grands ensembles d'objectifs que vise la Gestion des Ressources Humaines à savoir :

Planifier : prévision et programmation

Acquérir : marchés du travail (interne et externe)

Développer : développement individuel et organisationnel

Conserver : conditions et normes de travail.

A cet effet, au niveau de l'organisation du travail, le service des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi n'a qu'une seule division fonctionnelle sur les quatre prévues et se retrouve également dans un environnement exigü. Par ailleurs, il **n'existe pas dans la plupart des entités de l'UAC des services personnels** (faiblesse) qui doivent uniquement s'occuper du personnel mis à leur disposition. Cette gestion est laissée au secrétaire général de ces entités. Il y a alors **une gestion inefficace du personnel au niveau de ces entités.**

En ce qui concerne la santé et la sécurité au travail, en plus de la prise en charge **médicale dont bénéficient les APE, le personnel du rectorat bénéficie, depuis le 05 mai 2009, d'une couverture d'assurance maladie souscrite à la compagnie Africaine des Assurances (atout),** et ce, pour un an renouvelable. Cependant, cette assurance ne couvre que les agents qui émargent sur le budget du rectorat. Ainsi, **les agents de l'UAC qui émargent sur les budgets entités ne disposent pas pour la plupart d'assurance santé.** (Faiblesse)

Au sujet de la pratique de gestion prévisionnelle des ressources humaines, l'une des fonctions importantes de la GRH est la maîtrise de l'effectif des agents qui sont dans l'organisation tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Ainsi, en tenant compte de l'évolution prévisionnelle des ressources, le gestionnaire déterminera une prévision des besoins en ressources humaines dans le futur. Une fois les prévisions des besoins et des disponibilités faites, une analyse des écarts pourra permettre de planifier les actions liées aux ressources humaines.

Mais, force est de constater que **le service des ressources humaines de l'UAC ne dispose pas d'une statistique fiable de son personnel à l'heure actuelle (faiblesse).** Les fichiers du personnel ne sont pas mis à jour. Pour preuve, le personnel fait souvent des réclamations chaque fois qu'une liste est fournie par le service RH en vue du paiement de prime de rentrée. Il y a donc un **défaut de gestion des effectifs et de planification des ressources** (faiblesse). Pourtant, il faut **souligner l'acquisition par l'UAC d'un logiciel de gestion des RH dénommé OKAPI,** même si son utilisation n'est pas encore totalement effective (atout).

Pour ce qui est de la pratique du recrutement, elle diffère selon les catégories d'agents : les APE sont recrutés par l'état et mis à disposition du rectorat par le Ministère de tutelle. Quant aux agents conventionnés de l'UAC, ils sont recrutés soit par l'établissement utilisateur, soit par le rectorat de l'Université. Il n'y a pas

un processus indiqué. Les recrutements se font après étude de dossier ou non. Il se pose **un problème d'inexistence d'un processus efficace des recrutements (Faiblesse)**. Les agents contractuels recrutés par l'Université sont régis par une convention collective de travail qui leur donne des possibilités d'avancement et de promotion. Mais soulignons qu'à ce jour, **beaucoup de points de la convention collective ne sont pas appliqués (faiblesse)**. Par ailleurs, la plupart des **agents sont sous employés et l'adéquation profil-poste n'est pas respectée**. Les **agents recrutés par les entités ne bénéficient pas d'une mobilité (faiblesse)** et passe toute leur carrière au même endroit et parfois dans le même service alors que ceux du rectorat bénéficient de cette mobilité qui permet leur épanouissement évitant ainsi la routine.

Dans le domaine de la formation, les formations en cours d'emploi octroyées au personnel administratif de l'UAC proviennent soit du Ministère en charge de l'enseignement supérieur soit du vice-rectorat chargé de la coopération interuniversitaire qui reçoit l'appui financier des PTF en l'occurrence la Coopération Technique Belge. Les autres actions de formation sont individuelles et sur demande des agents qui en manifestent le besoin car il n'existe pas de **plan de formation du personnel (faiblesse)** et l'on note une absence de recyclage des agents et il n'existe pas un système d'appréciation des RH. En conséquence, il n'y a pas de mesure du rendement individuel. En outre, il n'existe pas dans la plupart des entités des techniques de **motivation du personnel**. Même si chaque année le rectorat **fait un effort dans ce sens en primant les agents modèles (atout) de chaque entité cela reste insuffisant**.

❖ Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

C'est le moment d'inventorier d'une part les atouts et d'autre part les faiblesses identifiées.

1- inventaire des atouts

Il convient de retenir :

- la prise en charge médicale du personnel du rectorat par la souscription à l'Africaine des Assurances ;
- l'existence d'une convention collective de travail ;
- l'acquisition d'un logiciel de gestion des ressources humaines OKAPI ;
- l'élaboration d'un document de recensement des profils de poste ;
- désignation des agents modèles.

2- inventaire des faiblesses

- insuffisance de locaux ;
- non fonctionnalité de toutes les divisions ;
- mauvaise répartition du personnel ;
- défaut d'analyse des besoins en ressources humaines ;
- inexistence d'un processus efficace de recrutement ;
- inexistence de plan de formation du personnel ;
- inadéquation profil poste ;
- Absence de mobilité du personnel ;
- Insuffisance de techniques de motivation ;
- Absence de prise en charge médicale au niveau de certaines entités ;
- Inexistence de service personnel dans certaines entités ;
- non application de toutes les dispositions de la convention collective.

SECTION II : Du ciblage de la problématique et des séquences de sa résolution.

Il s'agit ici, de procéder au choix de la problématique, à sa justification ainsi qu'à sa spécification et à la présentation des étapes de sa résolution.

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet.

Il s'agit à cette étape de l'étude de choisir une problématique parmi celles résultantes de l'état des lieux et d'exposer les raisons qui sous-tendent ce choix.

I- Choix de la problématique et formulation du thème.

A ce niveau, il y a lieu de regrouper les problèmes spécifiques par centres d'intérêt.

A travers cette opération, trois (3) problématiques sont ressorties et présentées dans le tableau ci-après (tableau N°1)

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

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Organisation du travail et fonctionnement des services	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre de travail peu satisfaisant, - Inadaptation et ou insuffisance de matériel et d'équipements de travail - Exigüité des bureaux - non fonctionnement des divisions. 	Mauvaises conditions de travail	Problématique des conditions de travail
2	Gestion administrative du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - inadéquation profil-poste - Inexistence de service personnel dans certaines entités. -non application de toutes les dispositions de la convention collective. -absence de mobilité du personnel 	Mauvaise gestion administrative du personnel	Problématique de la gestion administrative du personnel
3	Système de Management des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> -défaut d'analyse des besoins en ressources humaines ; - inexistence d'un processus efficace de recrutement, -inexistence d'un plan de formation du personnel; 	Inefficacité du système de Management des ressources humaines	Problématique du système de management des ressources humaines de l'UAC.

Source : résultat de nos travaux, Septembre 2015

Après l'inventaire de l'état des lieux, trois problématiques ont été retenues à savoir :

- ✓ La problématique des conditions de travail ;
- ✓ La Problématique de la gestion administrative du personnel;
- ✓ La Problématique du système de management des ressources humaines de l'UAC.

L'analyse des centres d'intérêt montre combien les différentes problématiques énumérées ci-dessus sont importantes. Leur résolution apporterait un plus au bon fonctionnement de l'UAC mais ne pouvant pas traiter toutes les problématiques à la fois nous avons choisi celle relative au **système de management des ressources humaines de l'UAC**, objet de la présente étude. Ce choix a été orienté non seulement par la volonté de traiter un sujet d'actualité, et relevant des compétences de la structure de stage ; mais aussi par le souci de mettre en application les connaissances acquises durant le cycle universitaire, en l'occurrence celles acquises grâce au cours de **management des ressources humaines dans les organisations publiques**.

II- Justification du sujet.

Le choix du thème «**système de management des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi : analyse et approches de solutions**», a des motivations multiples.

En effet, le management des ressources humaines peut être perçu comme un ensemble de pratiques ayant pour objectif de planifier, d'acquérir, de développer et de conserver ces ressources pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation. Pendant longtemps, les ressources humaines ont été perçues dans les entreprises et autres organisations comme une source de coût

qu'il faut minimiser. Cette conception traditionnelle du personnel est de nos jours remplacée par celle du personnel considéré comme une ressource, dont il faut optimiser l'utilisation. Dès lors les hommes et les femmes de l'organisation sont envisagés comme des ressources, qu'il faut mobiliser et sur lesquels, il faut investir. L'évolution des idées sociales montre qu'il a fallu près de deux siècles pour que le management accorde de l'importance à l'aspect humain de la main d'œuvre. A quelques exceptions près, l'homme est assimilé à un outil remplaçable sans difficultés. Ce n'est que progressivement que les entreprises ont été amenées à considérer que les ressources humaines étaient un facteur clé de leur succès et à préciser les rôles respectifs de la hiérarchie et de la direction des Ressources Humaines dans ce domaine. Ainsi, il faut faire prendre conscience au dirigeant de l'importance du facteur humain dans la performance d'une organisation. D'après Alain Meignant, l'objectif essentiel de la GRH est de «disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performance et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible ».

Au regard de toutes ces considérations, il apparaît opportun d'apporter une **contribution pour l'amélioration du système de management des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi** afin que l'Université puisse atteindre efficacement ses objectifs au regard des différents problèmes de management auxquels sont confrontés le personnel administratif conventionné de l'Université.

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

Il s'agit ici de spécifier la problématique et de décrire la démarche à suivre pour la résoudre.

I- Spécification de la problématique.

Le sujet intitulé « **système de management des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi : analyse et approches de solutions** » vise à résoudre le problème général qui se dégage des observations à savoir :

PG: inefficacité du système de Management des ressources humaines de l'UAC

Les problèmes spécifiques composant ce problème général sont au nombre de (03) trois :

PS1: défaut d'analyse des besoins en ressources humaines ;

PS2: inexistence d'un processus efficace de recrutement ;

PS3 : inexistence d'un plan de formation du personnel ;

1- L'intérêt du sujet

Il se situe à un double niveau :

✓ L'intérêt pour l'organisation

Cette étude permettra de faire ressortir les insuffisances du système de management des ressources humaines de l'UAC et amènera les responsables à percevoir l'importance de la préoccupation aux fins d'amélioration.

✓ L'intérêt pour le réalisateur

Ce serait un mérite pour le réalisateur d'avoir contribué à mettre à la disposition de l'administration de l'UAC, des outils pour améliorer son système de

management des RH en particulier celui de son personnel administratif conventionné.

Le problème général retenu est l'inefficacité du système de Management des ressources humaines de l'UAC.

Rappelons que le système de management des RH existant, regorge beaucoup de lacunes. Pour ainsi apporter ou proposer une solution à la problématique, il sera fait référence à certains principes et règles de management des ressources humaines qu'il conviendrait d'appliquer à l'UAC compte tenu de ses priorités, mission et stratégies pour une performance accrue.

2- Analyse des problèmes spécifiques

S'agissant du problème spécifique n°1, le recrutement n'advient que lorsque les responsables hiérarchiques directs ou indirects de la GRH le font savoir sur la base d'une gestion prévisionnelle des RH. Cette méthode n'est pas suivie à l'UAC et les choix ne répondent à aucune exigence de prévision. Les recrutements se font spontanément sans analyse préalable des besoins. Pour se faire, il faut solutionner ce problème spécifique en utilisant une approche théorique axée sur une planification des besoins en Ressources Humaines.

Le problème spécifique n°2, ayant rapport à l'inexistence d'un processus efficace de recrutement, il convient de noter que le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main-d'œuvre alimentant l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin grâce à une collaboration avec les responsables de la planification des ressources humaines et les personnes chargées de l'analyse des postes. Au demeurant, la résolution de ce problème permettra de faire référence à une approche théorique basée sur les méthodes de sélection efficace et rigoureuse des candidats.

En ce qui concerne le problème spécifique n°3, relatif à l'absence d'un plan de formation du personnel, il faut souligner que la formation du personnel est un investissement et permet d'accroître les compétences et la productivité tout en augmentant la qualité des services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever. Elle est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés. A l'UAC, il n'existe pas un plan de formation. La résolution de ce problème spécifique fera référence à un modèle théorique basé sur les méthodes et techniques d'élaboration des plans de formation.

II- Séquences de résolution de la problématique.

Après la formulation du sujet et la spécification de la problématique, il est indispensable d'annoncer les étapes à suivre pour résoudre la problématique.

La résolution de cette problématique passe objectivement par l'éradication des causes réelles à la base des problèmes spécifiques.

Le problème général, à titre de rappel, est **l'inefficacité du système de Management des ressources humaines de l'UAC.**

Pour résoudre ce problème, la méthodologie adoptée compte onze (11) séquences à savoir :

- la définition des objectifs de recherche ;
- l'identification des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques;
- la formulation des hypothèses de travail ;
- la construction du tableau de bord de l'étude ;
- la revue de littérature ;

- le choix de la méthodologie de l'étude ;
- les analyses des données ;
- la vérification des hypothèses ;
- l'établissement du diagnostic ;
- les approches de solutions ;
- les conditions de mise en œuvre des solutions.

Pour la réalisation de la présente étude, la conception d'un cadre théorique et méthodologique s'avère indispensable, d'où le chapitre second consacré à la conception et à la mise en application du cadre théorique et méthodologique de l'étude.

CHAPITRE SECOND:
DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE
DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN
OEUVRE DES SOLUTIONS

Il s'agit ici, d'aborder successivement dans ce chapitre le cadre théorique et méthodologique de l'étude (section 1), la collecte et l'analyse des données recueillies ainsi que les solutions et leurs conditions de mise en œuvre (section 2).

SECTION I : Du Cadre théorique et méthodologique de l'étude.

La présente section est consacrée dans un premier temps aux objectifs et hypothèses de l'étude en relation avec le problème général et les problèmes spécifiques précédemment identifiés, à l'élaboration du tableau de bord et à la revue de littérature (*paragraphe I*). Dans un second temps, il est question de l'exposé du choix de la méthodologie, notamment des méthodes empiriques et des approches théoriques (*paragraphe II*).

Paragraphe 1. Les objectifs de l'étude, la formulation des hypothèses, et la revue de la littérature.

A- Les objectifs et les hypothèses

Il s'agit de déterminer les hypothèses pouvant conduire à l'objectif général de même qu'aux objectifs spécifiques visés par ce travail.

1- Les objectifs

a) L'objectif général

L'objectif visé à travers le choix du sujet est **d'analyser le système de management des ressources humaines de l'UAC** en particulier celui du personnel administratif conventionné. Ainsi, faudra-t-il déboucher sur les objectifs spécifiques.

b) Les objectifs spécifiques

- *Décrire le cadre d'analyse des besoins en personnel de chaque établissement de formation et de l'UAC en général* (objectif spécifique n°1) ;
- *Identifier un processus rigoureux de recrutement du personnel administratif à l'UAC* (objectif spécifique n°2) ;
- *Proposer des mesures pour l'élaboration d'un plan de formation* (objectif spécifique n°3).

2- Les hypothèses

Il est présenté, dans cette partie, les causes des problèmes spécifiques dégagés avant la formulation des hypothèses.

a) Les causes liées aux problèmes spécifiques

Problème spécifique n°1: défaut d'analyse des besoins en ressources humaines

Plusieurs causes expliquent ou justifient ce problème. Il s'agit :

- du défaut d'une planification stratégique des RH ;
- de la non prise en compte par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) des besoins réels exprimés par le MESRS et subsidiairement l'UAC ;
- de l'inexistence d'outils d'analyse.

Le défaut d'une planification stratégique des ressources humaines se justifie par le fait que les recrutements sont faits sans tenir compte d'une identification des besoins réels en fonction de l'évolution des métiers et de l'orientation de l'organisation.

Les agents mis à la disposition de l'UAC par le Ministère ne correspondent pas souvent aux besoins exprimés par les structures utilisatrices.

Le manque d'outils d'analyse des besoins s'explique par l'inexistence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les services du

personnel des établissements. Il n'y a pas un fichier de référence pour le personnel. Seul l'état d'effectif du personnel élaboré, par an, permet de donner une vue du personnel.

Problème spécifique n°2 : inexistence d'un processus efficace de recrutement

Ce problème est dû :

- à la non définition des critères de sélection ;
- la non implication des spécialistes des RH dans l'acquisition des ressources humaines ;
- au désir de résoudre des problèmes sociaux.

Aucun critère n'a été retenu par l'UAC pour le recrutement des agents qui postulent aux différents postes de son administration.

Les recrutements se font souvent par la hiérarchie qui ignore le travail technique que doit faire le spécialiste des RH.

Dans le souci de satisfaire les demandes des parents proches et amis, certains supérieurs hiérarchiques recrutent ces derniers sans les formations requises et les mettent à la disposition des structures sans les former.

Seule la cause la plus dominante a été sélectionnée pour chaque problème spécifique.

Problème spécifique n°3 : inexistence d'un plan de formation du personnel

Les principales causes sont :

- absence de recensement et d'analyse des besoins de formation
- manque de volonté des autorités rectoriales
- manque de moyens financiers

La coopération technique belge veut aider les autorités rectoriales à élaborer un plan de formation mais cela n'est pas encore une réalité.

b) La formulation des hypothèses de recherche

Pour atteindre les objectifs de l'étude, il a été formulé quelques hypothèses qui émanent des problèmes spécifiques évoqués.

Ainsi, il a été retenu que :

- la non planification stratégique des RH justifie le défaut d'analyse des besoins en ressources humaines (hypothèse n°1);
- la non implication des spécialistes des RH dans l'acquisition des RH explique l'inexistence d'un processus efficace de recrutement (hypothèse n°2) ;
- le défaut de recensement et d'analyse des besoins de formations participe à l'inexistence du plan de formation du personnel (hypothèse n°3).

Les données précédentes sont résumées dans le tableau de bord ci-après :

Tableau N°2: Tableau de bord de l'étude.

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau Général		<u>Problème général</u> inefficacité du système de Management des ressources humaines de l'UAC	<u>Objectif général</u> analyser le système de management des ressources humaines de l'UAC	-	-
Niveaux Spécifiques	01	<u>Problème spécifique n° 1</u> Défaut d'analyse des besoins en ressources humaines	<u>Objectif spécifique n°1</u> décrire le cadre d'analyse des besoins en personnel de chaque établissement de formation et de l'UAC en général	<u>Cause n° 1 :</u> non planification stratégique des RH	<u>Hypothèse spécifique n° 1</u> la non planification stratégique des RH justifie le défaut d'analyse des besoins en ressources humaines
	02	<u>Problème spécifique n°2</u> Inexistence d'un processus efficace de recrutement	<u>Objectif spécifique n°2</u> identifier un processus rigoureux de recrutement du personnel administratif à l'UAC	<u>Cause n° 2</u> non implication des spécialistes des RH dans l'acquisition des RH	<u>Hypothèse spécifique n°2</u> la non implication des spécialistes des RH dans l'acquisition des RH explique l'inexistence d'un processus efficace de recrutement
	03	<u>Problème spécifique n°3</u> Inexistence de Plan de formation du personnel	<u>Objectif spécifique n°3</u> proposer des mesures pour l'élaboration d'un plan de formation	<u>Cause supposée n°3</u> défaut de recensement et d'analyse des besoins de formation	<u>Hypothèse spécifique n°3</u> Le défaut de recensement et d'analyse des besoins de formations participe à l'inexistence du plan de formation du personnel

Source : résultat de nos travaux, septembre 2015

Après avoir fixé les objectifs, formulé les hypothèses et élaboré le tableau de bord de l'étude, il convient de procéder à la revue de la littérature et d'exposer la méthodologie adoptée pour la résolution des problèmes identifiés.

I- Revue de la littérature

Elle permet, dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés. Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

❖ Gestion des Ressources Humaines

Plusieurs auteurs ont eu à aborder la question de la GRH au sein de l'entreprise. Pour **Pierre LOUART**, « Gérer les Ressources Humaines c'est se donner des objectifs par rapport aux hommes, les mettre en œuvre et les contrôler dans une logique de système ». Nous pouvons alors définir la gestion des ressources humaines comme l'ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs. Selon cette définition l'homme est considéré à travers l'expression Ressources Humaines (RH) comme une « richesse » en ce sens qu'il possède de nombreuses capacités qui sont par exemple l'intelligence, le savoir-faire, la force physique..... Chaque capacité est considérée comme un moyen parce qu'il est un facteur de production qu'on peut combiner avec d'autres facteurs tel que le capital pour produire et atteindre les objectifs au sein d'une entreprise.

Les hommes constituent donc les ressources actives des systèmes organisationnels. Pour cela, il s'avère nécessaire de rassembler les voies et moyens pour rendre efficace leur gestion dans l'entreprise et contribuer à leur épanouissement. Gérer les hommes, c'est donc faire que les emplois individuels s'intègrent dans une organisation collective efficace, ce qui veut dire qu'il faut

aider chacun dans l'accomplissement de ses rôles, de ses objectifs professionnels en veillant à une bonne qualité du contenu des différentes tâches à effectuer et des conditions de travail, en lui donnant les moyens d'action nécessaires et en favorisant les possibilités d'engagement opérationnel.

La gestion ou le management des ressources humaines englobe donc l'ensemble des politiques du personnel portées sur l'emploi, la rémunération, la sécurité, l'amélioration des conditions de travail, la formation, la communication, la motivation, le renforcement du rôle de la hiérarchie, les relations professionnelles, les activités socioculturelles. Les hommes réagissent toujours à la façon dont on les gère. Tantôt, ils s'engagent activement dans l'effort collectif, tantôt, ils limitent leur engagement au strict nécessaire, tantôt ils contribuent aux dysfonctionnements organisationnels ou aux conflits sociaux. Même, quand ils ne sont pas décideurs, ils ont leur mot à dire sur l'orientation ou la mise en œuvre de l'action. Pour gérer l'être humain, ses besoins, ses façons de percevoir la réalité, ses manières de vivre et de trouver ou non réponse à ses attentes.

De tout ce qui précède, une mauvaise gestion du personnel pourrait rendre inefficace la gestion globale du fait de l'affrontement des intérêts et ceux des hommes qui la font fonctionner. Mais pour gérer les ressources humaines d'une entreprise, il faut identifier les besoins réels de cette dernière en la matière.

L'identification des besoins émane des cadres hiérarchiques ou de proximité en raison d'un départ, d'une mutation ou d'un nouveau besoin. Elle répond au besoin d'adéquation quantitative et qualitative entre les hommes et les emplois (**Peretti, p.168**).

L'adaptation quantitative répond principalement à des problématiques de fluctuations souvent cycliques de l'activité de l'entreprise. On recourt alors à des pratiques de flexibilité quantitative du travail.

L'adaptation qualitative répond aux besoins de compétences prévisionnelles de l'entreprise considérant les évolutions des technologies, les modes d'organisations, les attentes des consommateurs...

La demande de recrutement qui en découle est ensuite évaluée par le service des R.H. qui détermine si le besoin est réel ou s'il peut être gagné en productivité avec les effectifs existants (pas de recrutement ou mobilité interne). Si les compétences ne sont pas disponibles en interne, le recrutement externe est envisagé. Se posent alors les questions de la nature du contrat de travail qui devra être proposé : CDD, intérim, stage...et les possibilités d'externalisation.

❖ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (G.P.E.C.)

La G.P.E.C est une démarche R.H. qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (en terme d'effectifs) que qualitatif (en terme de compétences).

Elle a une dimension collective (les R.H. sont ressource stratégique à part entière) et individuelle (parcours professionnel du salarié).

C'est un outil au service de l'entreprise pour anticiper les besoins en R.H. La GPEC s'appuie sur la notion d'emploi-type.

La GPEC comme instrumentation de GESTION, emprunte deux conceptions de la GPRH (Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines) à savoir :

1. la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi
2. la Gestion Anticipée des Compétences.

D'après le Guide de la GPEC de Kerlan, 2004 les étapes clé de la GPEC consiste à:

1. Anticiper les évolutions de l'entreprise à 3/5 ans
2. Élaborer une stratégie organisationnelle sur la période

3. Déduire les conséquences RH
4. Identifier les métiers indispensables
5. Définir les fonctions et les emplois
6. Établir les référentiels de compétences
7. Analyser les écarts
8. Établir les réseaux de mobilité interne
9. Réaliser des simulations
10. Établir des plans de mobilité, de recrutement, de développement des compétences.

❖ **Recrutement**

Selon **CITEAU (2002)**, le recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main-d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin. Cela fait appel à la mise en place d'un processus efficace de recrutement. Ainsi, Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des Ressources Humaines car elle dote l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin. Il permet d'assurer la meilleure adéquation possible entre les profils des salariés et les exigences de postes. La qualité de ce processus résulte de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. Son succès dépend d'une définition et d'une description réaliste du poste à pourvoir, de l'identification du profil correspondant, de la recherche fructueuse du candidat et enfin de son intégration réussie dans l'entreprise (**Perreti, Paris, 11^e édition 2003-2004, p. 188**).

Pour **CITEAU (2002, p83)**, il recouvre un ensemble d'opérations qui s'articulent autour de quatre phases principales :

- l'identification et la spécification du besoin ;

- la campagne de recrutement ;
- les procédures de sélection ;
- l'intégration dans le poste de travail.

Le recrutement est donc un processus dont les différentes opérations évoluent en interaction. Dans la recherche et le recrutement de personnels qualifiés, les GRH disposent d'un certain nombre de moyens et d'outils conçus par d'éminents chercheurs et spécialisés dans le domaine de la gestion des ressources humaines. A l'aide des outils préétablis, il convient de procéder à une analyse des besoins, décrire le poste, choisir dans l'éventail les modes et critères de recrutement qui paraissent le plus indiqué afin de conduire le processus correctement.

On distingue deux types de sources de recrutement : le recrutement interne et le recrutement externe.

Le recrutement interne est le processus qui permet d'offrir les postes vacants aux salariés d'une entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. (**PERETTI**, 2002-2003, p 88).

Le recrutement externe consiste à comparer les candidats internes aux candidats externes dans le but de disposer des informations sur les niveaux relatifs des marchés internes et externes du travail. Il a pour souci d'enrichir le potentiel interne de l'entreprise par l'apport de sang nouveau et/ou de rajeunir la pyramide des âges et ou à l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché (**PERETTI**, 2002-2003, p 89).

Qu'elle fasse ou non appel à un cabinet de recrutement, lorsque l'entreprise se décide à faire appel au marché du travail pour détecter des candidatures, elle dispose de nombreux moyens de prospection à savoir les candidatures spontanées, les petites annonces, les réseaux institutionnels (les associations d'anciens, les établissements d'enseignement), les réseaux professionnels, les dispositifs d'emploi (l'ANPE...), les relations personnelles, l'approche directe (la détection de jeunes

diplômés lors de « forums-emploi », «chasse de tête », de cabinets spécialisés), les sites internet spécialisés.

❖ **Formation**

En ce qui concerne la formation, elle est l'action de former, d'instruire, d'inculquer à quelqu'un une connaissance, un savoir. Recevoir une formation, c'est acquérir des connaissances ou de nouvelles compétences. **Jean Marie PERRETI** définit la formation comme « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés qui permettent aux salariés d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes » (. **PERRETI**, 2000, P 191-206).

On distingue la formation initiale et la formation professionnelle. La formation initiale est l'ensemble des connaissances acquises avant l'entrée dans la vie active en tant qu'élève, étudiant ou apprenti. C'est la formation reçue donc à l'école, à l'université. La formation professionnelle quant à elle est définie par **CITEAU** comme « l'ensemble des dispositions (pédagogiques) proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle » (**CITEAU**, 2002, p 113). Cela nécessite la mise en place de plan de formation pouvant faciliter un recyclage et l'acquisition de nouvelle compétence par les salariés pour un développement et une augmentation de la productivité.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

Toute démarche scientifique pour être fiable et efficace, se doit d'obéir à une méthodologie bien définie. Face à cette exigence et en droite ligne avec l'objectif général, il s'avère nécessaire d'aller à la quête de l'information. De ce fait, aller vers les autorités relevant de diverses structures a été nécessaire.

La démarche consiste à exploiter des sources tant orales qu'écrites.

Dans cette partie, il importe d'exposer la procédure qui a permis d'aboutir à l'obtention des données de vérification des hypothèses en termes de méthodes empiriques (I) et d'approche théoriques (II).

A- Les méthodes empiriques

Elles permettent de mettre en évidence la technique de collecte qui sera utilisée. Dans ces conditions, les composantes ci-après méritent d'être évoquées.

1 – Les objectifs de la collecte de données

Les enquêtes ont pour but de mobiliser les données nécessaires à la vérification des hypothèses formulées précédemment. Ainsi, les résultats pourront confirmer si réellement :

- la non planification stratégique des RH justifie le défaut d'analyse des besoins en ressources humaines ;
- la non implication des spécialistes des RH dans l'acquisition des RH explique l'inexistence d'un processus efficace de recrutement;
- le défaut de recensement et d'analyse des besoins de formation participe à l'inexistence d'un plan de formation du personnel.

2- Le cadre de l'enquête

Pour cette enquête, les établissements logés sur le campus d'Abomey- Calavi ont été retenus compte tenu :

- du cadre du service directement concerné ;
- du temps de collecte et d'analyse limité ;
- de la grande concentration du personnel conventionné sur le campus.

3- La nature de la collecte et les moyens utilisés

La démarche utilisée se présente en deux étapes :

- la première, exploratoire, regroupe la recherche documentaire et les entretiens ;
- la deuxième concerne des enquêtes de terrain réalisées par sondage à l'aide d'un questionnaire dont l'un adressé aux agents recrutés par l'Université et l'autre adressé aux chefs d'établissements ou responsables des services du personnel.

4- Identification de la population mère et définition de l'échantillonnage

La population mère ciblée pour l'enquête est composée de 100 personnes dont prioritairement les responsables des services de gestion du personnel.

5- Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers cette enquête serviront à confirmer ou à infirmer les hypothèses émises. Ces informations concernent :

- la planification des besoins Ressources Humaines ;
- les méthodes de sélection efficace et rigoureuse des candidats ;
- les méthodes et techniques d'élaboration des plans de formation.

B- Les approches théoriques

Il s'agit d'apporter des précisions sur les théories relatives aux problèmes évoqués et de présenter les normes et repères d'amélioration des situations et les seuils de décision.

1- La théorie relative au problème de défaut d'analyse des besoins en ressources humaines

L'approche théorique retenue pour la résolution de ce problème est celle basée sur la planification des besoins en ressources humaines. En effet, elle est une technique qui consiste à identifier, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, les

ressources humaines dont l'entreprise a besoin et aura besoin pour son fonctionnement.

Le principal facteur qui montrera qu'il y a une amélioration du problème est la mise en place d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Ainsi, le problème sera résolu lorsque les étapes de cette planification seraient respectées. Cette démarche d'analyse permettra à l'organisation d'identifier les écarts et de proposer les approches de solutions convenables à la situation. C'est ainsi qu'on peut juger de l'opportunité ou non d'un recrutement ou d'une autre mesure à prendre ou à envisager.

2- La théorie liée au problème de l'inexistence d'un processus efficace de recrutement

A ce niveau, il faut mettre l'accent sur les préalables et les étapes à suivre pour une sélection efficace des candidats lors d'un recrutement. La règle énonce qu'une sélection efficace implique le respect de trois préalables dont : l'étude des critères de succès, le choix préliminaire des prédicateurs et la détermination des instruments de sélection. A ce titre, la procédure de sélection proprement dite peut être appréciée et le problème serait considéré comme résolu si l'UAC faisait référence à une telle approche.

3- Le choix théorique lié au problème d'inexistence d'un plan de formation du personnel

A ce niveau, c'est la théorie basée sur les méthodes et techniques d'élaboration des plans de formation. De ce fait, pour l'élaboration du plan de formation il faudra faire un inventaire des demandes de formation et ensuite une synthèse entre les besoins des agents et les orientations du programme d'action de l'institution. D'une manière générale, les conditions de réussite du plan sont déterminées par un certain nombre d'éléments : l'implication de l'ensemble des

acteurs, un budget spécifique, une communication adaptée, des fiches de poste et, bien sûr, la motivation des agents à se former. A cet effet, le plan de formation pourra être élaboré et mis en œuvre aisément si l'UAC s'approprie une telle démarche.

La section suivante sera consacrée à la collecte et à l'analyse des données des enquêtes.

SECTION II : De la collecte, du traitement des données, de la vérification des hypothèses de recherches aux conditions de mise en œuvre des solutions.

Dans cette section, il s'agit de présenter et d'analyser les données collectées (*paragraphe 1*) puis de procéder à la vérification des hypothèses de recherche et aux approches de solutions (*paragraphe 2*).

Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données : le diagnostic établi.

Il est question de présenter dans une première partie les données collectées ainsi que leur analyse.

I- Présentation et analyse des données.

A- La conception des questionnaires

Les données à mobiliser à travers cette enquête de terrain concernent les problèmes identifiés dans le système de management des RH de l'UAC.

Le questionnaire destiné surtout aux gestionnaires des RH ou chefs des services du personnel a été conçu par rapport aux problèmes identifiés au cours de l'étude.

Un guide d'entretien est élaboré pour recueillir les avis des chefs d'établissements et du personnel administratif.

B- Le dépouillement et la présentation des données

Le dépouillement des questionnaires s'est réalisé manuellement. Le traitement des données quantitatives s'est fait au moyen du tableur Excel. Afin de vérifier l'atteinte des hypothèses spécifiques, seules les questions fondamentales des questionnaires ont été analysées. (Voir questionnaire en annexe N°4)

Les résultats des réponses aux questions sont présentés sous forme de tableau pour faire ressortir les tendances. Il convient de souligner que la majorité des questionnaires distribués ont été récupérés (soit 95 sur 100). Soit un taux de 95%

Les réponses qui ont réuni au moins 50% ont été retenues pour vérifier les hypothèses.

II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.

La vérification des hypothèses, antérieurement formulées, permettra d'établir les éléments du diagnostic.

A- Degré de vérification

1- Le degré de vérification de l'hypothèse n°1

Pour trouver une solution au problème lié à l'hypothèse n°1 relatif au défaut d'analyse des besoins réels, il est fixé comme seuil de décision, qu'au moins 50% des enquêtés pratiquent une planification des ressources humaines dans leur structure. Or les données quantitatives qui découlent de l'analyse des résultats ont révélé que 60 personnes reconnaissent qu'ils ne pratiquent pas de planification des ressources humaines dans leur structure.

Ce qui est dû soit :

- au manque d'outils de planification ;
- à la non perception de la nécessité de la planification dans la gestion.

Les résultats sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau N°3 : degré de vérification de l'hypothèse N°1

Questions	Décision	Modalité	résultat	Taux (%)
Procédez-vous à une planification des RH ?	100% des " Non "	Manque de moyen	10	10
		Manque d'outils	30	30
		Pas nécessaire	60	60
Total			100	100

Source : résultat de nos dépouillements, septembre 2015

De ce qui précède, il ressort que les agents ne perçoivent même pas la nécessité d'une planification dans la gestion des ressources humaines.

2- le degré de vérification de l'hypothèse n°2

La vérification de cette hypothèse liée au problème de processus de recrutement, conduit aux résultats consignés dans le tableau suivant :

Tableau N° 4 : degré vérification de l'hypothèse N°2

Questions	Décision	Modalité	résultat	Taux (%)
Comment procédez-vous aux recrutements d'agents dans votre structure ?	80% des "Non "	Etude de dossier	60	63,2
		Test de sélection	5	05,3
	20% des "oui"	Engagement direct	30	31,5
Total			95	100

Source : résultat de nos dépouillements, septembre 2015

3- Le degré de vérification de l'hypothèse n°3

Le seuil de décision, pour résoudre le problème relatif à l'inexistence d'un plan de formation du personnel, était fixé à au moins 50% de réponses.

Des réponses obtenues après l'analyse des données, nous constatons que 80 personnes reconnaissent l'inexistence d'un plan de formation du personnel à l'UAC et estiment que la difficulté de sa mise en place réside dans le défaut de recensement et d'analyse des besoins de formation du personnel par contre 20 pensent que cela est dû à un manque de volonté des autorités rectores. Les résultats sont consignés dans le tableau ci-après :

Tableau N°5 : degré de vérification de l'hypothèse n° 3

Questions	Décision	Modalité	résultat	Taux %
Existe-t-il un plan de formation pour le personnel ?	100% des " NON"	défaut de recensement et d'analyse des besoins de formations	80	80
		manque de volonté des autorités rectores	20	20
Total			100	100

Source : résultat issu de nos dépouillements, septembre 2015

B- Etablissement du diagnostic de l'étude

Il est procédé ici à la formulation des éléments du diagnostic relatif à chaque problème en résolution et, ceci, sur la base du test des hypothèses effectuées.

1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que c'est la non perception de l'utilité de la planification des ressources humaines qui rend difficile l'analyse des besoins en ressources humaines. De ce fait l'hypothèse de départ n'est pas confirmée.

2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 nous conduit à conclure que les recrutements se font à partir de l'étude des dossiers mais les spécialistes des ressources humaines ne sont impliqués dans le processus ce qui confirme l'hypothèse selon laquelle la non implication des spécialistes des RH dans l'acquisition des RH explique l'inexistence d'un processus efficace de recrutement.

3- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

A la vérification de l'hypothèse n°3, nous constatons que la cause évoquée est confirmée. Ainsi le défaut de recensement et d'analyse des besoins de formations participe à l'inexistence d'un plan de formation du personnel.

Tableau N°6 : Tableau d'établissement du diagnostic

LIBELLE DES PROBLEMES	CAUSES REELLES
PROBLEME SPECIFIQUE N°1	
défaut d'analyse des besoins en ressources humaines	la non perception de l'utilité de la planification des ressources humaines
PROBLEME SPECIFIQUE N°2	
Inexistence d'un processus efficace de recrutement	la non implication des spécialistes des RH dans l'acquisition des RH
PROBLEME SPECIFIQUE N°3	
Inexistence d'un Plan de formation du personnel	Le défaut de recensement et d'analyse des besoins de formations

Source : résultats de nos enquêtes, septembre 2015

Paragraphe II : Des approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

Ce paragraphe aborde dans une première partie quelques approches de solutions aux problèmes identifiés. La seconde partie est consacrée aux conditions favorables pour la mise en œuvre de ces solutions.

I- Les approches de solutions

L'objectif ici est de suggérer des mesures adéquates pour la résolution des problèmes spécifiques afin de contribuer à l'amélioration du système de management des ressources humaines de l'UAC.

De ce fait, les solutions seront proposées, d'une part, pour les problèmes d'analyse des besoins et d'inexistence d'un processus efficace de recrutement du personnel d'autre part, pour celui d'absence d'un plan de formation.

A- Les approches de solutions aux problèmes d'analyse des besoins et d'inexistence d'un processus efficace de recrutement du personnel

1- Les approches de solutions au problème d'analyse des besoins

Il est important de bien définir le besoin de l'organisation en matière de ressources humaines avant de procéder aux processus de recrutement.

L'analyse des besoins est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en RH.

Les questions à se poser sont par exemple :

- comment les fonctions actuelles évolueront-elles ?
- pour quelles tâches, quels projets ou mandats avons-nous besoin de personnel supplémentaire ?
- à quel moment et pour combien de temps ?
- de combien de personnes aurons-nous besoin ?
- avec du perfectionnement, y a-t-il des employés qui pourraient réaliser le travail ?

✓ La planification des ressources humaines

La planification des ressources humaines consiste en un ensemble d'activités dont l'objectif est d'évaluer la demande et l'offre de travail. Elle se réalise généralement en cinq étapes :

a) La première étape ou réflexion stratégique

Elle consiste à examiner les divers facteurs qui influencent l'offre de main-d'œuvre sur le marché et à évaluer les besoins en personnel de l'organisation à court, moyen et long termes. Ainsi, il sera possible de coordonner les efforts pour

disposer des RH compétentes au bon endroit et au moment opportun, le tout afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Elle permet également de faire le bilan de la situation actuelle en identifiant les éléments qui influenceront le développement de l'organisation.

b) La prévision des besoins en ressources humaines

Pour prévoir les besoins en matière de ressources humaines, il faudrait déterminer comment se fera l'opérationnalisation des objectifs stratégiques. Cette étape consiste à identifier clairement le type de compétence, les ressources nécessaires à l'entreprise ainsi que le moment le plus approprié pour l'embauche de personnel afin de mettre en œuvre les actions qui permettront d'atteindre la situation idéale.

c) La prévision de la disponibilité des ressources humaines

Avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les agents qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient en mesure d'y répondre.

d) L'analyse de l'écart

Une fois les besoins et les disponibilités en ressources humaines clairement établis, on procèdera à la comparaison du nombre de postes prévus (demande future) dans chaque catégorie d'emploi en tenant compte des exigences du poste avec le nombre d'agents susceptibles d'y répondre (par avancement ou promotion). L'analyse permettra ensuite de déterminer s'il s'agit d'un écart quantitatif ou qualitatif).

e) La planification des actions liées aux ressources humaines

Lorsque le type d'écart est bien établi, il est plus facile de choisir les meilleures actions à poser pour combler l'écart constaté. Les actions possibles à mettre en œuvre sont consignées dans le tableau suivant :

TYPE D'ECART	ACTIONS
Ecart quantitatif	Embauche
	Programme de recrutement interne et Externe
	Réduction (mise à pied temporaire ou permanente)
Ecart qualitatif	Restructuration
	Evaluation de la performance
	Réaffectation des ressources
	Apprentissage, formation et Perfectionnement

Après avoir déterminé le type de stratégie à mettre en place, un plan d'actions pourrait être élaboré afin d'atteindre les buts et les objectifs fixés.

Le plan comporterait les objectifs visés, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification. Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat pour ensuite rédiger le profil du poste.

2- Les approches de solutions au problème d'inexistence d'un processus efficace de recrutement du personnel

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main-d'œuvre alimentant la structure des compétences nouvelles dont elle a besoin. De

ce fait, pour un recrutement efficace à l'UAC, les phases principales suivantes doivent être respectées :

- ❖ l'identification et la spécification du besoin,
- ❖ la campagne de recrutement et les procédures de sélection,
- ❖ l'intégration dans le poste de travail.

C'est au terme de ces trois phases que l'on pourra évaluer la réussite d'un recrutement.

Néanmoins précisons que les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des spécialistes qui connaissent le poste à combler, et ce, de la planification initiale jusqu'à la décision du candidat à retenir. Pour effectuer adéquatement le processus, il faut prévoir de quatre à six semaines avant la date prévue d'entrée en fonction du candidat. Cette période offre le temps nécessaire pour passer au travers des six étapes de la démarche et ainsi embaucher le meilleur candidat.

Etape 1 : Analyse des besoins

Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat. Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et l'établissement du profil du candidat recherché. De même, les exigences de base doivent être clarifiées : la formation et l'expérience souhaitées, la connaissance des langues utilisées, la maîtrise des logiciels, etc.

Etape 2 : Recrutement

Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il est nécessaire de planifier les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de candidats intéressants. Il est conseillé de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels.

Les sources internes

Évidemment, les premiers candidats à considérer sont les personnes déjà à l'emploi de l'organisation. Peu coûteuse, cette source de recrutement engendre des effets positifs sur le climat de travail ainsi que sur la motivation des employés. Toutefois, le fait de limiter le recrutement uniquement aux candidatures internes comporte quelques inconvénients. D'abord, il restreint l'apport de sang neuf, d'idées originales ou de nouvelles perspectives. Ensuite, il empêche l'entreprise de pouvoir bénéficier de candidats externes potentiellement plus expérimentés et plus qualifiés.

Les sources externes de recrutement

Lorsque les compétences recherchées ne sont pas présentes ou disponibles à l'intérieur de l'organisation, celle-ci a la possibilité de se tourner vers le recrutement externe.

Voici quelques sources intéressantes de candidatures externes : les candidatures non sollicitées, les annonces d'offres d'emploi, les institutions d'enseignement, les agences privées, les associations professionnelles, la presse écrite, les magazines spécialisés, les sites de recherche d'emplois, etc.

Etape 3 : présélection des candidats

La présélection des candidats consiste à faire le tri entre tous les dossiers reçus. Il est important de se référer au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels.

Après avoir retenu les candidats les plus intéressants, ceux-ci doivent être rejoints par téléphone afin de fixer une entrevue. Il est souhaitable d'envoyer une lettre aux candidats non retenus afin de les informer que la structure ne conservera pas leur candidature.

Etape 4 : Rencontre de selection

La rencontre ou l'entretien de sélection reste sans doute le moyen où peuvent converger toutes les appréciations relatives à l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat.

Avant les rencontres, il faut élaborer une grille d'entrevue de sélection permettant d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères. L'entreprise mettra sur pied un comité de sélection afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats. Le comité de sélection aura la responsabilité d'établir les principaux critères à faire ressortir lors de l'entrevue.

On peut également faire appel à un consultant en recrutement afin de bénéficier d'un regard neutre, d'un avis professionnel et d'un soutien à la démarche de sélection et de recrutement.

Etape 5 :Réflexion faisant suite à l'entretien

Lors de la période de réflexion faisant suite à l'entrevue, il convient de confronter les perceptions de chaque membre du comité de sélection. Si nécessaire, il est d'usage courant de convoquer la personne pour une deuxième entrevue.

Lors de cette seconde entrevue, on utilisera des techniques de mises en situation et des tests pratiques liés à l'emploi. Ces tests '*maison*' visent à examiner les connaissances et les habiletés des candidats en regard des exigences du poste. Par

exemple, il peut être intéressant de demander à un programmeur-analyste de réaliser une programmation de base en simulation.

L'utilisation de tests psychométriques peut être utile pour évaluer de façon plus approfondie les avoir-être du candidat. À cet égard, le recours à un spécialiste est nécessaire afin de choisir un test qui convienne à ce que l'on désire mesurer. Ces tests permettent d'établir le bilan des compétences de la personne pour occuper un poste précis et deviennent un outil d'aide à l'établissement d'un programme de formation et à l'encadrement en emploi. Les tests psychométriques sont habituellement utiles pour évaluer les compétences en gestion, les aptitudes pour la vente et les habiletés relationnelles. Parmi les tests utilisés par les spécialistes pour compléter et enrichir le processus de sélection, on retrouve les tests de performance (in-basket tests: mises en situation), les tests de fonctionnement intellectuel (analyse, synthèse, apprentissage) et les tests psychométriques (valeurs, besoins, traits de personnalité, habiletés relationnelles).

Ces tests constituent la dernière étape du processus de sélection. Ils permettent d'appuyer la décision finale sur une analyse objective.

Finalement, si l'on souhaite évaluer le savoir-être de façon plus informelle, il est possible de réaliser la deuxième entrevue dans un contexte informel (lunch dans un restaurant, rencontre avec le personnel, activité sociale, etc.). On observe alors le comportement du candidat en situation de groupe et avec l'équipe de travail.

Etape 6 : Décision d'embauche

L'étape finale est la décision d'embaucher le candidat ou non. La prise de décision repose sur cinq dimensions :

- ❖ les compétences (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience).
- ❖ les caractéristiques personnelles (savoir-être).
- ❖ la motivation (attitudes, comportements, réactions lors de l'entretien).
- ❖ la faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe).
- ❖ les références.

Avant de prendre la décision finale, il est nécessaire de vérifier les références de la personne.

Ainsi, il est important de faire signer au candidat une formule de consentement autorisant un membre du comité de sélection à contacter les employeurs antérieurs. Cet entretien avec les anciens employeurs vise à confirmer l'exactitude des réponses fournies par le candidat aux questions posées lors de l'entrevue et à recueillir une opinion supplémentaire.

3- Les approches de solutions au problème d'absence de plan de formation

La formation est un levier essentiel pour le développement des ressources humaines. C'est également un outil stratégique de gestion de ressources humaines, qui permet de préparer et d'accompagner le changement qui s'opèrent dans un environnement mouvant et complexe.

De ce fait, la mise en place d'un plan de formation du personnel est indispensable.

Ce plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il comporte les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le

calendrier, le budget, les catégories de bénéficiaires, et enfin, la manière dont ces actions seront évaluées.

Ainsi, l'UAC doit connaître ses besoins qui peuvent être classés selon les 4 sources possibles :

- Problèmes et dysfonctionnements courants : déficience de qualité, lenteur, erreur dans le traitement des dossiers, rendement insuffisant, mauvaise utilisation des moyens. L'écart entre les compétences existantes et celles qui auraient été requises pour éviter le ou les problèmes correspond au besoin. La détermination de ces besoins peut être faite sur la base de questionnaires du type « audit des performances » (voir annexe1) ;
- Projets : ils correspondent à des choix volontaristes retenus par l'UAC. Ils peuvent être globaux (plan stratégique de développement) ou partiel (projet de modernisation, ou d'informatisation..). La réussite de ces projets dépend de la réunion au bon moment des compétences professionnelles requises ;
- Evolution des métiers : il s'agit d'évolutions qu'impose l'environnement. La vision des hiérarchies sur le travail de leurs collaborateurs, ainsi que la facilité d'expression de ces derniers en matière de demande de formation, sont évidemment primordiales ;
- Les changements culturels : la culture de l'organisation se réfère à des ensembles de valeurs, de modes de réaction, de perceptions souvent peu conscientes. Les projets de l'organisation ou de son environnement, peuvent entraîner la nécessité d'une actualisation ou d'un changement culturel.

L'analyse des besoins de formation concerne tous les acteurs : depuis la direction, qui doit anticiper ses plans de formation de masse au regard de changements majeurs et prévus (nouveaux outils, nouvelles missions..) jusqu'à l'agent qui, informé des objectifs présents et à venir de son service, analyse son besoin d'évolution en terme de contenu d'emploi et le traduit en besoin de

formation en liaison avec son hiérarchie. La formation devient donc une fonction partagée, réclamant l'implication de l'encadrement dans l'analyse des besoins, la réalisation même d'actions de formation sur le terrain, et enfin, l'évaluation de résultats au regard de la capacité à mettre en œuvre ce qui a été appris.

En ce qui concerne l'analyse des besoins, le premier principe de base est de ne pas confondre besoin et attente, demande et motivation. Un besoin n'existe pas en soi; il est le résultat d'une analyse. Pour analyser un besoin, il faut connaître la situation de départ (= diagnostic, état des lieux,..) et la situation d'arrivée (quels objectifs vise-t-on, quel écart doit-on combler ?) et se situer dans la durée : s'agit-il par exemple de résoudre un dysfonctionnement actuel, de combler les lacunes du collaborateur par rapport à son poste actuel, ou veut-on préparer le collaborateur à une évolution de son poste. Face à cela, les autorités rectorales doivent en tant que manager :

- Recueillir et analyser les besoins de formation collectifs et individuels ;
- Participer à l'élaboration du cahier des charges des actions de formation ;
- Evaluer le transfert des acquis sur le terrain.

Toutes ce travail doit être fait de façon concerté avec le personnel administratif conventionné.

II- Des conditions de mise en œuvre des solutions proposées

La réussite des propositions ci-dessus faites mérite une certaine condition de mise en œuvre qu'il convient de souligner ici.

1- Les mesures relatives à la réussite des solutions proposées pour un recrutement fiable du personnel

La démarche de recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'organisation. Elle peut influencer le potentiel humain d'une unité.

C'est à travers le recrutement par exemple que sera rajeunie la population d'une entreprise ou que le niveau moyen de compétence sera ajusté. Il y a donc lieu de définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre en œuvre pour les conduire.

Le recrutement d'un individu est considéré comme une greffe d'organe ; en conséquence toutes les causes de rejet sont à surveiller et à éliminer. Ces causes sont entre autres :

- la non définition par l'organisation de ses besoins ; et le candidat retenu sera sur ou sous-dimensionné par rapport au poste, ce qui inévitablement conduira à une situation de séparation, volontaire ou non, avec pour conséquences des coûts supplémentaires et des pertes de productivité,
- la mauvaise intégration du nouvel arrivant ; ainsi la greffe ne prend pas,
- la décision et la réalisation en catastrophe du recrutement ; l'organisation se sera elle-même privée de candidatures.

Une adéquation est rendue possible par l'existence de l'adaptabilité des savoirs, des aptitudes et des personnalités. Les individus s'adaptent à un poste en y développant certaines qualités et, réciproquement, ils forgent aussi les caractéristiques du poste. Le système poste-titulaire est dans un permanent aménagement : l'individu remplit des fonctions qu'il contribue partiellement à définir.

Les recrutements les plus réussis se font alors avec l'appui des dirigeants de l'organisation et des spécialistes qui connaissent le poste à combler, et ce, de la planification initiale jusqu'à la décision du candidat à retenir. Il faut prévoir entre quatre à six semaines avant la date prévue d'entrée en fonction du candidat pour permettre de suivre le temps nécessaire pour la démarche.

Le problème de recrutement n'étant pas un problème isolé de l'administration universitaire, la mise en œuvre des solutions appelle l'attention sur d'autres éléments sensibles à la réussite de l'étude.

2- Les mesures relatives au bon fonctionnement du service des ressources humaines.

Quelques recommandations sont faites en vue de favoriser le bon fonctionnement du service des ressources humaines en général.

a) Les recommandations à l'endroit des autorités ministérielles

Compte tenu de sa position stratégique et l'effectif du personnel à gérer, il serait souhaitable de revoir l'organisation des structures en érigeant le service des ressources humaines en direction du personnel de l'UAC. Cette érection nécessite des compétences complémentaires et un dispositif matériel.

Il serait aussi souhaitable que l'Etat permette aux ministères de recruter les agents dont ils ont réellement besoin pour les services en leur octroyant des budgets substantiels.

A cet effet, l'université pourrait être dotée de budget spécifique pour le recrutement et la formation de son personnel administratif.

b) Les recommandations à l'endroit des autorités rectores

Les autorités rectores pourront accorder plus d'importance au volet gestion des ressources humaines par des actions spécifiques, telles que par exemple :

- organiser les services du personnel au sein des établissements de formation et de recherche de l'UAC et en créer là où il y en a pas ;
- centraliser les opérations de recrutement du personnel au rectorat de l'UAC ;

- doter les services d'outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour qu'il y ait une planification des ressources et permettre de suivre le parcours professionnel de chaque agent (affectation, nomination, avancement, départ en congé :
- mettre en place un fichier central du personnel afin de faciliter la mobilité des agents
- accorder une priorité au recrutement des spécialistes en GRH ;
- accorder une attention particulière à la formation des agents dans les spécialités dont l'UAC réalise le besoin ;
- promouvoir les agents administratifs aux postes de responsabilités conformément à leur qualification.

En attendant la mise en œuvre de son processus de recrutement et le recouvrement des moyens financiers, l'UAC pourra recenser les besoins réels en personnel et les soumettre au ministère du travail et de la fonction publique pour l'ouverture des postes aux différents concours des agents et leur mise à disposition effective de l'UAC.

Dans le court terme, un important travail pourrait être fait pour maîtriser la situation actuelle des ressources humaines, définir les besoins réels pour le futur. A cet effet, une commission spéciale composée des spécialistes en gestion des RH et des secrétaires généraux des établissements pourrait être créée avec des attributions bien précises pour traiter de façon plus approfondie les questions de recrutement du personnel de l'UAC et de plan de formation du personnel.

Tableau N° 7: Synthèse de l'étude (TSE)

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES	CAUSES REELLES	DIAGNOSTICS	SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE
NIVEAU GENERAL	<u>PROBLEME GENERAL</u> Inefficacité du système de Management des ressources humaines de l'UAC	<u>OBJECTIF GENERAL</u> Analyser le système de management des ressources humaines de l'UAC	-	-	-	-	-
Niveaux spécifiques	<u>PROBLEME SPECIFIQUE N°1</u> Défaut d'analyse des besoins en ressources humaines	<u>OBJECTIF SPECIFIQUE N°1</u> Décrire le cadre d'analyse des besoins en personnel de chaque établissement de formation et de l'UAC en général	<u>CAUSE SUPPOSEE N°1</u> La non planification stratégique des RH	<u>HYPOTHESE N° 1</u> La non planification stratégique des RH justifie le défaut d'analyse des besoins en ressources humaines	<u>CAUSE REELLE N°1</u> La non perception de l'utilité de la planification des ressources humaines	<u>DIAGNOSTIC N°1</u> La non perception de l'utilité de la planification des ressources humaines justifie le défaut d'analyse des besoins en ressources humaines	<u>SOLUTIONS</u> Faire de La planification des ressources humaines. Elle se réalise en cinq étapes : <ul style="list-style-type: none"> ❖ La réflexion stratégique ; ❖ La prévision des besoins en ressources humaines ; ❖ La prévision de la disponibilité des ressources humaines ; ❖ L'analyse de l'écart ; ❖ La planification des actions liées aux ressources humaines ; Le plan comporterait les objectifs visés, les personnes responsables ainsi que les échéances prévues pour chacune des actions de planification.

	<p><u>PROBLEME SPECIFIQUE N°2</u> Inexistence d'un processus efficace de recrutement</p>	<p><u>OBJECTIF SPECIFIQUE N° 2</u> identifier un processus rigoureux de recrutement du personnel administratif à l'UAC</p>	<p><u>CAUSE SUPPOSEE N° 2</u> La non implication des spécialistes des RH dans l'acquisition des RH</p>	<p><u>HYPOTHESE N°2</u> la non implication des spécialistes des RH dans l'acquisition des RH explique l'inexistence d'un processus efficace de recrutement</p>	<p><u>CAUSE REELLE N°2</u> la non implication des spécialistes des RH dans l'acquisition des RH</p>	<p><u>DIAGNOSTIC N° 2</u> la non implication des spécialistes des RH dans l'acquisition des RH explique l'inexistence d'un processus efficace de recrutement</p>	<p><u>SOLUTIONS</u> Pour un recrutement efficace à l'UAC, les phases principales suivantes doivent être respectées : - l'identification et la spécification du besoin, - la campagne de recrutement et les procédures de sélection, - l'intégration dans le poste de travail.</p>
	<p><u>PROBLEME SPECIFIQUE N°3</u> Inexistence de Plan de formation du personnel</p>	<p><u>OBJECTIF SPECIFIQUE N°3</u> proposer des mesures pour l'élaboration d'un plan de formation</p>	<p><u>CAUSE SUPPOSEE N°3</u> Le défaut de recensement et d'analyse des besoins de formation</p>	<p><u>HYPOTHESE N° 3</u> Le défaut de recensement et d'analyse des besoins de formations participe à l'inexistence du plan de formation du personnel</p>	<p><u>CAUSE REELLE N°3</u> Le défaut de recensement et d'analyse des besoins de formations</p>	<p><u>DIAGNOSTIC N° 3</u> Le défaut de recensement et d'analyse des besoins de formations participe à l'inexistence du plan de formation du personnel</p>	<p><u>SOLUTIONS</u> - Recueillir et analyser les besoins de formation collectifs et individuels ; - Participer à l'élaboration du cahier des charges des actions de formation ; - Evaluer le transfert des acquis sur le terrain. Toutes ce travail doit être fait de façon concerté avec le personnel administratif conventionné.</p>
							<p><u>CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS</u> Les autorités rectorales pourront accorder plus d'importance au volet gestion des ressources humaines par des actions spécifiques, telles que par exemple</p>

							<p>:</p> <ul style="list-style-type: none">- prévoir un budget spécifique pour le recrutement et la formation du personnel administratif ;- organiser les services du personnel au sein des établissements de formation et de recherche de l'UAC et en créer là où il y en a pas ;- centraliser les opérations de recrutement du personnel au rectorat de l'UAC ;- doter les services d'outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour qu'il y ait une planification des ressources et permettre de suivre le parcours professionnel de chaque agent (affectation, nomination, avancement, départ en congé ;- mettre en place un fichier central du personnel afin de faciliter la mobilité des agents ;- accorder une priorité au recrutement des spécialistes en GRH ;- accorder une attention particulière à la formation des
--	--	--	--	--	--	--	--

							agents dans les specialites dont l'UAC realise le besoin ; - promouvoir les agents administratifs aux postes de responsabilites conformement a leur qualification.
--	--	--	--	--	--	--	---

Source : Resultat de l'etude, septembre 2015

CONCLUSION GENERALE

Toute organisation visant la performance doit avoir un système de management efficace des ressources humaines. En effet, Selon **Peretti** *“La différence entre une entreprise qui réussit et celle qui végète repose avant tout autre avantage compétitif sur la qualité de son management des ressources humaines.”* Ainsi, L'administration de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) où s'est déroulé notre stage présente d'importants problèmes concernant son système de management des ressources humaines. Ces maux constituent un handicap sérieux qui affecte la performance de l'Université tout entière et en particulier celle de l'administration surtout à l'ère du système Licence -Master-Doctorat (LMD). Il s'agit entre autres maux, de l'absence d'analyse des besoins en ressources humaines, de l'inexistence d'un processus efficace de recrutement et de l'absence d'un plan de formation du personnel. Cette situation a pour conséquence le management inefficace des ressources humaines à l'UAC en particulier le personnel administratif conventionné. Face à cette situation, l'étude a consisté à proposer des mesures pour améliorer le système de management des ressources humaines de l'UAC. Des investigations ont donc été menées ce qui a permis d'identifier les causes réelles desdits problèmes. Ainsi:

- la non perception de l'utilité de la planification des ressources humaines est la cause réelle du défaut d'analyse des besoins en ressources humaines ;
- la non implication des spécialistes des RH dans l'acquisition des RH explique l'inexistence d'un processus efficace de recrutement ;
- le défaut de recensement et d'analyse des besoins de formations participe à l'inexistence d'un plan de formation du personnel.

L'objectif de l'étude étant d'analyser le système de management des ressources humaines de l'Université d'Abomey-Calavi, il a été ensuite proposé des approches de solutions aux problèmes identifiés. Il s'agit, entre autre de :

- faire de la planification des ressources humaines une priorité en prenant en compte les différents besoins actuels et futures qu'expriment souvent les entités ;
- mettre en place un processus rigoureux de recrutement du personnel en associant les spécialistes des ressources humaines comme cela a été le cas en janvier 2013 ;
- élaborer et financer un plan de formation pour le personnel selon le processus adéquat.

Il convient de noter au terme de cette étude qu'un management efficace des ressources humaines passe par une planification des ressources humaines, une acquisition efficace de ces derniers, leur développement (formation) ainsi que leur conservation (condition de travail et motivation). Toutefois, il ne serait pas inutile que d'autres études en viennent à approfondir certains aspects qui n'ont pas été suffisamment développés dans ce travail comme la gestion administrative du personnel à travers la conservation (motivation et conditions de travail).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES GENERAUX

- CITEAU, J-P. (2002) « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques », 4ème édition Colin, 260p.
- MARTORY, Bernard. et CROZET, Daniel. « Gestion des ressources humaines 2ème édition Fernand NATHAN ;
- MERCIER. E, SCHIMIDT. G. (2004) « Gestion appliquée, Gestion des ressources humaines » édition Node et Pearson Education ;
- PERETTI J-M. (2002) « Ressources humaines et gestion des personnes », 4ème édition Vuibert, 224 p;
- PERETTI J-M. (2002-2003), «Gestion des ressources humaines » 10ème édition, Vuibert, 284 pages.

II- OUVRAGES SPECIFIQUES

- BRUCHON-SCHWEITZERM. et LIEVENS. S, « Le recrutement en Europe-Recherche et pratique », Psychologie et Psychométrie, volume 12, n°2 (numéro spécial), 1991, 99p ;
- Cabinet GRH Conseil. « Gestion prévisionnelle des Ressources Humaines, Formation des agents de l'Etat » support andragogique, Cotonou (CODIAM) octobre 2004, 46 pages ;
- Convention Collective de travail applicable au personnel administratif technique et de service contractuel de l'UAC, février 2008 ;
- FANOU G., « cours de Management des Ressources Humaines dans les organisations publiques », ENAM, MSP 2014-2015.
- POFAGI, M. (2014) «Management moderne des organisations », support de cours, ENAM, MSP, Cycle 2.

III- MEMOIRES

- BAOUA F., « Contribution à l'amélioration du processus de recrutement du personnel de l'Assemblée Nationale » ENAM, 2007, 58 p ;
- FALADE I. K. A, « Contribution à l'amélioration du processus de recrutement du personnel administratif de l'UAC », ENAM, 2009, 89 p ;
- MAHUSSI P. A, « contribution à l'amélioration du système d'acquisition des ressources humaines à Bénin télécoms SA », ENAM, 2007 61 p ;
- OROU YERIMA S., « contribution à une optimisation de la dotation en ressources humaines du ministère de la famille, de la femme et de l'enfant (MFFE) » ENAM 2007, 70 p.

IV – TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Arrêté n°090/MESRS/CAB/DC/SGM/RUAC/SP du 15 avril 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Université d'Abomey-Calavi ;
- Arrêté n°091/MESRS/CAB/DC/SGM/RUAC/SP du 15 avril 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement du Rectorat de l'UAC ;
- Décret n°2007-442 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du MESRS ;

ANNEXES

Annexe 1 : fiche de demande de formation

FICHE DE DEMANDE DE FORMATION

Ce type de fiche peut être distribuée aux responsables de service pour permettre un meilleur entretien/ interview individuel afin de collecter les informations nécessaires au plan de formation.

Date : **Bénéficiaire**

Formation demandée

Nom :

Prénom :

.....

Cadre d'emplois : **Grade** : ...

.....

.....

Direction : **Service**

:

.....

Intitulé : **Durée**

:

.....

Dates :

Organisme :

.....

Adresse :

.....

.....

Coût pédagogique :

.....

.....

A remplir par le Service Formation

Thème :

.....

.....

Objectif Direction :

.....

.....

.....

Visas pour accord

Du bénéficiaire :

Du responsable hiérarchique :

Du responsable ressources humaines :

Objectifs et attentes

Quelles sont les compétences à acquérir à travers la formation demandée ? ...

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

Quand et comment ces nouvelles compétences seront- elles mises en œuvre ? ..

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

Annexe 2 : Entretien d'appréciation

ENTRETIEN D'APPRECIATION DE BESOIN DE FORMATION

Ce questionnaire peut aider à l'entretien d'appréciation pour connaître les besoins de formation mais il peut aussi permettre après une formation de faire une comparaison entre les résultats attendus et les résultats obtenus.

Quels ont été les résultats de vos missions au cours de la période écoulée ?

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

Quelles difficultés avez-vous rencontré pour obtenir vos résultats ?

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

Sur les plans :

- . Technique. Moyens (humains et matériels). Information
- . Organisation. Relations avec la hiérarchie

Pour aplanir ces difficultés :

. Que proposez-vous de faire vous-même ?

.....
. Qu'attendez-vous et de qui ?

.....

Que trouvez-vous de plus intéressant et/ou de plus adapté à vos compétences dans votre fonction actuelle ?

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

Que trouvez-vous de moins intéressant et/ou de moins adapté à vos compétences dans votre fonction actuelle ?

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

Sur quoi et comment pourriez-vous transformer (élargir, enrichir) votre fonction actuelle ?

.....
.....
.....
Quels sont vos points forts ?

- . A l'épreuve de votre fonction actuelle ?
- . Dus à votre expérience professionnelle passée ?
- . Dus à des talents développés hors contexte professionnel ?

.....
Quels sont vos points faibles vous apparaissant à l'occasion de votre fonction actuelle ?

.....
Etes-vous à moyen ou long terme attiré par d'autres activités professionnelles ?

.....
Quelles connaissances et compétences supplémentaires vous aideraient à mieux remplir votre fonction actuelle ?

.....
Et à préparer une évolution professionnelle ?

.....
Quels moyens particuliers suggéreriez-vous pour ces derniers points ?

.....
Quelle(s) formation(s) souhaiteriez-vous recevoir ?

- . Formation de base. Préparation aux concours
- . Perfectionnement professionnel. Formation personnelle

Annexe 3 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

(Aux chefs d'établissements)

L'Université d'Abomey-Calavi procède au recrutement du personnel administratif,

- 1- Quel processus utilisez-vous pour recruter les agents administratifs ?
- 2- Quels sont les mécanismes mis en place pour le faire ?
- 3- Avez-vous une politique de recrutement ?
- 4- Comment identifiez-vous les besoins en personnel ?
- 5- Faites-vous appel au Cabinet de GRH ou avez-vous des compétences internes ?
- 6- Existe-t-il un plan de formation pour le personnel ?
- 7- Procédez-vous à la planification des ressources humaines dans votre structure ?

Annexe 4 : Questionnaire d'enquête

QUESTIONNAIRE

1- procédez-vous à la planification des ressources humaines dans votre structure ?

OUI _ NON _

Si **oui**, comment procédez-vous ? -----

Sinon, pourquoi ?

- _ Manque de moyens
- _ Manque d'outils de planification
- _ Elle n'est pas nécessaire
- _ Autres

2- comment procédez-vous aux recrutements d'agents de votre structure ?

- Appel à un cabinet de GRH

- Recrutement par la structure elle-même. Dans ce dernier cas, préciser la méthode utilisée :

Etude de dossier ; Test de sélection ; Engagement direct ; Autres.

3- Etes-vous impliqué dans le processus de choix des candidats ?

OUI _ NON _

4- existe-t-il un plan de formation pour le personnel ?

OUI _ NON _

si oui, est-il mis en application ? -----

si non pourquoi ?-----

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	i
AVERTISSEMENT	ii
DEDICACES.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
Liste des tableaux	v
Liste des sigles et abréviations	vi
RESUME.....	ix
SOMMAIRE	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PREMIER: DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	3
SECTION 1: DE LA PRESENTATION DE L'UAC ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE	4
Paragraphe 1: La présentation générale du rectorat de l'Université d'Abomey- Calavi	4
A- La mission de l'Université d'Abomey-Calavi	4
B - La structuration de l'Université d'Abomey-Calavi	5
C- Le cadre institutionnel du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi	6
1- La mission et les attributions du rectorat de l'Université d'Abomey- Calavi	6
2- La structuration du rectorat de l'Université d'Abomey-Calavi	7
Paragraphe 2. L'état des lieux du fonctionnement du service des ressources humaines	7
A- Le fonctionnement du service des ressources humaines	7
1- L'organisation du service	7

a) La division du personnel enseignant	8
b) La division du personnel administratif.....	9
c) La division de la formation et du développement des ressources humaines	9
B- Restitution des observations de stage	9
1- inventaire des atouts	12
2- inventaire des faiblesses	12
SECTION II : Du ciblage de la problématique et des séquences de sa résolution.	13
Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet.	13
I- Choix de la problématique et formulation du thème.	13
II- Justification du sujet.	15
Paragraphe 2 : Spécification de la problématique et détermination des séquences de sa résolution.	17
I- Spécification de la problématique.....	17
1- L'intérêt du sujet	17
2- Analyse des problèmes spécifiques.....	18
II- Séquences de résolution de la problématique.	19
CHAPITRE SECOND: DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN OUEVRE DES SOLUTIONS	21
SECTION I : Du Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	22
Paragraphe 1. Les objectifs de l'étude, la formulation des hypothèses, et la revue de la littérature.....	22
A- Les objectifs et les hypothèses	22
1- Les objectifs	22
a) L'objectif général	22
b) Les objectifs spécifiques	23

2- Les hypothèses	23
a) Les causes liées aux problèmes spécifiques	23
b) La formulation des hypothèses de recherche	25
I- Revue de la littérature	27
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude	32
A- Les méthodes empiriques	33
1 – Les objectifs de la collecte de données.....	33
2- Le cadre de l'enquête	33
3- La nature de la collecte et les moyens utilisés	34
4- Identification de la population mère et définition de l'échantillonnage .	34
5- Spécification des données à mobiliser	34
B- Les approches théoriques.....	34
1- La théorie relative au problème de défaut d'analyse des besoins en ressources humaines	34
2- La théorie liée au problème de l'inexistence d'un processus efficace de recrutement	35
3- Le choix théorique lié au problème d'inexistence d'un plan de formation du personnel.....	35
SECTION II : De la collecte, du traitement des données, de la vérification des hypothèses de recherches aux conditions de mise en œuvre des solutions.	36
Paragraphe 1 : Collecte et analyse des données : le diagnostic établi.	36
I- Présentation et analyse des données.....	36
A- La conception des questionnaires	36
B- Le dépouillement et la présentation des données	37
II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.	37
A- Degré de vérification	37
1- Le degré de vérification de l'hypothèse n°1	37

2- le degré de vérification de l'hypothèse n°2.....	38
3- Le degré de vérification de l'hypothèse n°3	38
B- Etablissement du diagnostic de l'étude	39
1- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1	40
2- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2	40
3- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3	40
Paragraphe II : Des approches de solutions et conditions de mise en œuvre. ...	41
I- Les approches de solutions.....	41
A- Les approches de solutions aux problèmes d'analyse des besoins et d'inexistence d'un processus efficace de recrutement du personnel.....	42
1- Les approches de solutions au problème d'analyse des besoins.....	42
a) La première étape ou réflexion stratégique.....	42
b) La prévision des besoins en ressources humaines	43
c) La prévision de la disponibilité des ressources humaines	43
d) L'analyse de l'écart	43
e) La planification des actions liées aux ressources humaines	44
2- Les approches de solutions au problème d'inexistence d'un processus efficace de recrutement du personnel	44
3- Les approches de solutions au problème d'absence de plan de formation	49
II- Des conditions de mise en œuvre des solutions proposées	51
1- Les mesures relatives à la réussite des solutions proposées pour un recrutement fiable du personnel	51
2- Les mesures relatives au bon fonctionnement du service des ressources humaines.....	53
a) Les recommandations à l'endroit des autorités ministérielles	53
b) Les recommandations à l'endroit des autorités rectores	53

CONCLUSION GENERALE	59
ANNEXES	63
Annexe 1 : fiche de demande de formation	64
Annexe 2 : Entretien d'appréciation	66
Annexe 3 : Guide d'entretien	68
Annexe 4 : Questionnaire d'enquête.....	68
TABLE DES MATIERES	70