



REPUBLIQUE DU BENIN

.....

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

.....

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

.....

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(ENAM)

.....

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

OPTION :

MANAGEMENT

FILIERE :

MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

ANNEE ACADEMIQUE : 2014-2015

THEME

CONTRIBUTION POUR UNE PRATIQUE PLUS EFFICACE
DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA
MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI

Réalisé et soutenu par :
Dénagnon Achille VIGAN

Sous la direction de :

Maître de stage

Marius HOUNGBEME

Administrateur des Impôts

Chef Service Assiette Impôts Godomey

Directeur de mémoire

Charlemagne LOKOSSOU

Expert en Développement des

Organisations et des Ressources Humaines

Chargé de cours à l'ENAM

juin 2016

IDENTIFICATION DU JURY

Présidente: Mme de CHACUS Sylvie

Vice-président: M. TCHIBOZO Hugues

Membre: M. VLAVONOU Firmin

DÉCLARATION D'ENGAGEMENT

**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 ETANT PROPRES A**

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I: CADRE DE L'ETUDE, CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET REVUE DE LITTERATURE.....	3
SECTION I : CADRE DE L'ETUDE ET ETAT DES LIEUX	4
PARAGRAPHE I : PRESENTATION DE LA COMMUNE D'ABOMEY-CALAVI.....	4
PARAGRAPHE II : ETAT DES LIEUX.....	10
SECTION II : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET REVUE DE LITTERATURE ...	20
PARAGRAPHE I : CHOIX DE LA PROBLÉMATIQUE,.....	20
JUSTIFICATION, SPÉCIFICATION ET VISION GLOBALE DU SUJET ET SYNTHÈSE DES APPROCHES GÉNÉRIQUES	20
PARAGRAPHE II :SYNTHESES DES APPROCHES GENERIQUES, SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE RETENUE ET REVUE DELA LITTERATURE	25
CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIQUE ET APPROCHES DE SOLUTIONS.....	32
SECTION I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	33
PARAGRAPHE I: OBJECTIFS, HYPOTHESES ET TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE	33
PARAGRAPHE II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	39
SECTION II: COLLECTE DES DONNEES, APPROCHES DE SOLUTIONS, CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS ET SYNTHÈSE DE L'ETUDE	43
PARAGRAPHE I : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES	43
PARAGRAPHE II : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	51
CONCLUSION.....	59
BIBLIOGRAPHIE.....	60
ANNEXES.....	62

DEDICACES

- ✓ A toi ma mère, **Joséphine Adjouavi AMOUSSOU**, pour toute ton affection à tes enfants, ton amour maternel et tes sacrifices incommensurables.
 - ✓ A toi mon épouse, **Nadège Sègbédé GOHOUE**, pour ton amour et ton sens de responsabilité.
 - ✓ A vous mes enfants, **Divine Roxane** et **Junior Modeste**, pour la joie que vous créez dans ma vie. Ce travail est pour vous, le symbole de vouloir toujours bien faire ; source d'émulation.
- J'ai juste montré le chemin, vous devez aller plus loin.

REMERCIEMENTS

Aucune œuvre humaine ne peut être, dans l'absolu, celle d'un seul individu. Il en est de même de tout travail de recherche. Cette étude est donc le fruit de la conjugaison de plusieurs intelligences, plusieurs expériences. Voilà pourquoi il me plaît de remercier tous ceux qui, de près ou de loin, directement ou indirectement ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Toute ma gratitude va à l'endroit de :

- ✓ Monsieur Charlemagne LOKOSSOU, mon Directeur de mémoire qui, malgré ses multiples occupations, a accepté de diriger spontanément ce mémoire jusqu'à son terme avec célérité et beaucoup de sollicitude. Sa pédagogie, ses instructions et sa rigueur ont su renforcer en moi la passion pour le Management des Hommes ;
- ✓ Monsieur Marius HOUNGBEME, mon maître de stage, pour avoir accepté de suivre ce travail malgré ses multiples occupations ;
- ✓ Monsieur Ahmed Bello KY-SAMAH, qui m'a soutenu tout au long de ce travail ;
- ✓ Mes frères et sœurs, pour leur attachement et leurs soutiens en particulier Modeste Christian et Edwige Houéfa ;
- ✓ Messieurs Hyacinthe Pierre GOHOUE et Augustin HOUNKANRIN pour leurs conseils et appuis constants;
- ✓ Messieurs les membres du jury, qui ont bien voulu sacrifier une partie de leur précieux temps pour apprécier ce travail; leurs critiques et recommandations sont d'une contribution indéniable à l'amélioration dudit travail;
- ✓ L'Administration et le corps professoral de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), pour tous les efforts consentis dans le cadre de ma formation ;
- ✓ Mes collègues de service pour l'aide et la collaboration.

LISTE DES SIGLES :

ANPE	: Agence Nationale Pour l'Emploi
CAP	: Comité d'Analyse et de Prévision
CNSS	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
DGPEC	: Démarche de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
DPPO	: Direction Participative Par Objectif
DRAE	: Direction du Recrutement des Agents de l'Etat
DRH	: Direction des Ressources Humaines
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
MTFP	: Ministère du Travail et de la Fonction Publique
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
PS	: Problème Spécifique
PTA	: Plan de Travail Annuel
RGPH	: Recensement Général de la Population et de l'Habitat
RH	: Ressources Humaines
SGAPE	: Statut Général des Agents Permanents de l'Etat
SGCASAG	: Service Gestion Carrières Affaires Sociales et Approche Genre
SGPF	: Service Gestion Prévisionnelle et Formation
SINTIC	: Service de l'Information et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
SYNTRACOM	: Syndicat des Travailleurs de la Commune

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition des ressources humaines par sexes, statuts et catégories socioprofessionnelles	11
Tableau 2: Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	19
Tableau 3: Récapitulatif des problèmes retenus	23
Tableau 4 : Synthèse des approches génériques par problème	25
Tableau 5: Tableau de bord de l'étude	38
Tableau 6: Tableau de synthèse de l'étude.....	58

LISTE DES GRAPHIQUES

<u>Graphique 1</u> : Réponses aux questions relatives au problème spécifique n°1	45
<u>Graphique 2</u> : Réponses aux questions relatives au problème spécifique n°2	46
<u>Graphique 3</u> : Réponses aux questions relatives au problème spécifique n°3	48

GLOSSAIRE

Administration des personnes : c'est l'application à chaque membre des règles qui définissent sa fonction d'agent afin de permettre à ce dernier, de satisfaire à ces aspirations en fonction de ses conceptions et de sa qualification (Bodin, 1974).

Compétence : La combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et Comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable (Peretti, 2015).

Efficacité: Capacité de produire le maximum de résultats avec le minimum d'effort, de dépense. Ce qui est efficace produit l'effet qu'on en attend (Serhani, 2007).

Gérer : consiste à déterminer des politiques cohérentes concernant le recrutement, la formation et la rémunération (Citeau, 2002).

Gestion des Ressources Humaines : fonction de l'organisation qui s'occupe de la gestion des hommes et des femmes. Elle vise à obtenir une adéquation efficace et continue dans le temps entre le personnel et les emplois en termes d'effectif et de qualification (Peretti, 2015).

Gestion du personnel : consiste à veiller à la mise en application des politiques de l'organisation et à la mise en œuvre des procédures ainsi qu'au respect de la réglementation inhérente à l'utilisation rationnelle et efficace des individus au service de l'entreprise dans le temps et dans l'espace.

Elle est l'adaptation des ressources en personnel aux besoins d'une entreprise (Peretti, 2015).

Gestion prévisionnelle du personnel : désigne un ensemble de méthode et d'action destiné à permettre l'adéquation des Ressources Humaines aux besoins anticipés des entreprises. Elle consiste à envisager les situations futures à partir des éléments actuels et des changements probables (Charest, 2015).

La carrière est l'ensemble des emplois à occuper par une personne pendant sa vie professionnelle. C'est aussi les différentes étapes ou degrés successifs de l'évolution professionnelle d'un agent depuis sa date de prise de fonction jusqu'à son admission à la retraite (Weber, 2007).

La formation est l'action qui contribue à l'acquisition, au développement et à l'actualisation des compétences des agents tout au long de leur carrière. Elle constitue un levier important d'adaptation des personnes dans l'évolution de leur environnement professionnel (Cauden et Sanches, 1997).

Le plan de carrière est l'ensemble des étapes successives que doit parcourir un agent tout le temps que durera sa carrière (Peretti, 2015)

RESUME

La mairie d'Abomey - Calavi a servi de cadre à notre stage de fin de formation du cycle 2 à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature. Au cours dudit stage, nous nous sommes intéressés à la gestion des ressources humaines de la mairie. L'état des lieux de base que nous avons effectué a révélé un certain nombre de dysfonctionnements qui font transparaître le problème général de « pratiques peu efficaces de la Gestion des Ressources Humaines de la mairie d'Abomey – Calavi » ; objet de notre étude. Les manifestations de ce problème général se résument en trois problèmes spécifiques que sont :

Inefficacité du système de valorisation des RH;

Irrégularités dans la gestion des carrières des RH ;

Insuffisance de ressources humaines.

Pour contribuer à la résolution de ces problèmes, nous nous sommes fixés des objectifs. L'objectif général de notre étude est de déterminer les voies et moyens (conditions) pour une pratique plus efficace de la Gestion des RH de la mairie d'Abomey - Calavi.

Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

Suggérer des méthodes pour la mise en œuvre de meilleures actions de valorisation des RH de la mairie d'Abomey - Calavi

Identifier des mesures et outils favorisant une gestion performante des carrières des RH;

proposer des mesures pour une démarche prévisionnelle rationnelle des RH de la mairie d'Abomey-Calavi.

Dans le but d'atteindre ces objectifs, nous avons réalisé une enquête à partir d'un questionnaire que nous avons adressé au personnel de la mairie d'Abomey - Calavi. Mais avant, nous avons formulé des hypothèses de recherche par rapport à chacun des problèmes spécifiques libellées comme suit :

L'inefficacité du système de valorisation des RH est due à la sous-estimation de l'importance des conditions de vie et de travail des ressources humaines par les autorités pour la performance de la mairie d'Abomey – Calavi ;

La non informatisation du système de gestion des carrières des RH justifie les irrégularités dans la gestion des carrières des RH de la mairie d'Abomey– Calavi ;

L'insuffisance de RH à la mairie d'Abomey- Calavi s'explique par l'absence d'un système rationnel d'identification des besoins en RH.

Les résultats de nos enquêtes nous ont permis de confirmer les trois hypothèses de recherche.

Enfin, nous avons établi un diagnostic final sur la base duquel nous avons proposé des approches de solutions et suggestions pour une pratique plus efficace de la gestion des RH de la mairie d'Abomey – Calavi.

INTRODUCTION

Depuis janvier 1999, le Bénin s'est engagé dans le processus du développement durable des collectivités locales, à travers le vote des lois sur la décentralisation dont la mise en œuvre eut pour point de départ l'organisation en 2002 des premières élections locales de l'ère du renouveau démocratique.

La décentralisation s'est avérée incontournable, puisque dans l'impulsion d'un développement durable, le niveau local doit jouer un rôle de première importance. C'est pour cette raison que les lois sur la décentralisation confèrent aux communes béninoises deux missions principales à savoir : la démocratie à la base et le développement local.

Pour Greffe, X. (2002), « le développement local est un processus de diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergies. Il sera le produit des efforts de la population. Il mettra en cause l'existence d'un projet de développement intégrant ces composantes économiques, sociales et culturelles. Il fera d'un espace de contiguïté, un espace de solidarité ». Le développement local est donc une pratique du développement, une méthode de travail qui, visant à transformer en profondeur l'état d'une société, exige une volonté politique sans faille ainsi que des hommes compétents et bien formés.

Ainsi, à côté des moyens financiers évidemment indispensables, les ressources humaines s'avèrent primordiales dans la perspective du développement car comme le dit si bien Bourdon, J. (1974), « les collectivités locales ne sont rien sans les hommes qui animent les communes. Les structures ne sont que des cadres abstraits, elles prennent vie par les hommes qui exercent leurs activités au niveau subalterne comme au sommet des hiérarchies...».

Au démarrage du processus de la décentralisation, les communes ont hérité dans leur totalité du personnel des anciennes sous-préfectures ou circonscriptions urbaines. Or, d'une administration de commandement à une administration de développement, les besoins en personnel ne sont plus les mêmes, les contraintes étant divergentes. Face aux défis du développement local, il ne suffit plus d'administrer le personnel, mais les communes doivent opter pour une politique ordonnée et moderne de gestion des ressources humaines.

Ainsi, la Gestion des Ressources Humaines à l'ère de la décentralisation nécessite une mobilisation maximale de leurs compétences et de leurs capacités au service du développement local. Les hommes étant moins maniables que les choses, ils réagissent par rapport aux décisions prises à leur égard en fonction de leur personnalité. Tout cela rend ardue la gestion de cette précieuse ressource.

Comment gérer les ressources humaines (RH) pour optimiser leur rendement ? C'est à cette question que nous essaierons de réfléchir à travers notre travail qui est intitulé :

« Contribution pour une pratique plus efficace de la gestion des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi ».

Notre réflexion porte sur les difficultés relatives aux pratiques plus efficaces de la gestion des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi manifestées à travers l'inefficacité du système de valorisation des ressources humaines; les irrégularités dans la gestion des carrières des ressources humaines; l'insuffisance de ressources humaines.

Ainsi, pour parvenir à notre objectif, la présente étude est menée à travers deux (02) chapitres.

Dans un premier temps, nous présenterons le cadre physique et institutionnel de l'étude, restituerons les observations de stage avant de dégager la problématique de l'étude (**Chapitre premier**).

Puis dans un second temps, nous fixerons le cadre théorique et méthodologique de notre étude, présenterons et analyserons les résultats de notre enquête et proposerons des approches de solutions et leurs conditions de réussite pour une pratique plus efficace de la gestion des ressources humaines de la mairie d'Abomey -Calavi (**Chapitre deuxième**).

**CHAPITRE I: CADRE DE L'ETUDE, CIBLAGE DE LA
PROBLEMATIQUE ET REVUE DE LITTERATURE**

SECTION I : CADRE DE L'ETUDE ET ETAT DES LIEUX

PARAGRAPHE I : PRESENTATION DE LA COMMUNE D'ABOMEY-CALAVI

Dans cette partie, il sera procédé d'une part à une description de la Commune d'Abomey-Calavi et d'autre part, à la présentation de l'organisation et du fonctionnement de la mairie d'Abomey-Calavi.

I- PRESENTATION GENERALE DE LA COMMUNE D'ABOMEY-CALAVI

A) LOCALISATION, IDENTIFICATION ET HISTORIQUE

◆ LOCALISATION ET IDENTIFICATION

La commune d'Abomey-Calavi, est située dans la partie sud du Bénin et dans le département de l'Atlantique Elle est limitée au nord par la commune de Zè, au sud par l'océan Atlantique, à l'Est par les communes de Sô-Ava et de Cotonou et à l'Ouest par les communes de Toribossito et de Ouidah. Elle est la commune la plus vaste du département de l'Atlantique (539 Km²) et occupe près de vingt pour cent (20%) de la superficie du département et 0.47% de la superficie nationale. (Voir Carte de la commune d'Abomey-Calavi Annexe VI, source : Schéma Directeur d'Aménagement Communal, 2012)

◆ HISTORIQUE

Abomey-Calavi fut un démembrement du royaume d'Abomey. Ce qui explique son nom « Agbomey Kandofi ».La province d'Agbomey Kandofi a été créée pour rapprocher Abomey du comptoir de Cotonou afin de faciliter les transactions commerciales. Agbomey Kandofi était un poste de douanes où « l'on demandait la voie », le laissez-passer. Le royaume d'Abomey était divisé en quatre provinces principales subdivisées en cantons : Agbomè, Allada, Gléhoué et Agbomey Kandofi.

La commune compte cent quarante (149) villages et quartiers de ville dirigés par des chefs de villages ou de quartiers de ville repartis sur neuf (09) arrondissements que sont : Abomey-Calavi, Akassato, Glo -Djigbé, Godomey, Hevié, Ouèdo, Kpanroun, Togba et Zinvié. Le conseil communal actuel a été installé en Août 2015 et compte trente-sept (37) conseillers dont une seule femme. Elle est dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Au sein des membres de ce conseil ont été élus le Maire et ses deux Adjoints. L'actuel Maire est Monsieur Adédjoyé Georges BADA.

La commune d'Abomey-Calavi a un relief peu accidenté caractérisé par une bande sablonneuse avec des cordons littoraux, un plateau de terre de barre, des dépressions et marécages. Le climat de type subéquatorial est marqué par deux saisons pluvieuses et deux saisons sèches. Ces dépressions et marécages constituent de véritables réceptacles naturels d'eau pour la commune. Le réseau hydrographique est constitué essentiellement de deux plans d'eau que sont : le lac Nokoué et la lagune côtière, des marais, des ruisseaux et des marécages. La plus grande partie du territoire de la commune d'Abomey-Calavi est constituée de sols ferrugineux tropicaux et de sols sablonneux peu propices à l'agriculture. Les sols hydromorphes très inondables n'occupent qu'une partie au nord de la commune. Ces caractères permettent donc d'apprécier l'intérêt que représentent les divers réceptacles naturels d'eau pour la commune, dans le mode de canalisation des eaux pluviales par exemple. Le couvert végétal est peu variable. La zone côtière est dominée par les mangroves à palétuviers, le plateau est couvert d'une savane dégradée avec une domination de la jachère à palmier à huile. On note un groupement herbeux dans les marécages et le long des berges du lac Nokoué.

Cela implique le comblement des bas-fonds, et empêche également la bonne circulation des eaux de ruissellement vers le lac Nokoué. Toutefois notons que la présence de certains types de végétation dans l'écosystème des réceptacles naturels, renforce la capacité de rétention d'eau de ces derniers, en favorisant une meilleure infiltration de l'eau dans le sol de ces milieux humides.

Dans le cadre humain, le recensement général de la population et de l'habitat de 2013(RGPH4) indique pour la commune 655974 habitants avec un taux d'accroissement de 6,7%. Cette croissance démographique supérieure à la moyenne nationale est due en partie à la proximité de la commune avec la ville de Cotonou qui n'arrive plus à contenir la population en forte croissance. Cette dernière se déverse à Abomey-Calavi qui passe pour être la commune « dortoir » par excellence des populations de Cotonou.

D'une densité moyenne de 1217 habitants par km², la population d'Abomey-Calavi est inégalement répartie dans les neuf arrondissements. En effet 67,70 % de cette population est concentrée dans les centres urbains que sont essentiellement : Godomey, Abomey-Calavi et Akassato, et 32,30 % dans les autres arrondissements.

L'Arrondissement de Godomey concentre à lui seul près de la moitié (38,59%) de la population de toute la commune. En revanche, les arrondissements de Kpanroun (1,47%), Zinvié (2,77%) sont les moins peuplés.

Le fort taux démographique constaté dans les centres urbains nous permet d'énoncer le problème de l'occupation anarchique même des zones inhabitables par les populations dans ces centres urbains.

Dans la commune d'Abomey-Calavi l'ethnie dominante est Aïzo, mais les migrations ont permis l'installation d'autres ethnies comme les Fon, les Toffin, les Yoruba, les Nago, les Goun et autres. Cette intégration ethnique a permis l'intensification de certaines activités comme la pêche pratiquée surtout par les Toffin. Précisons qu'à part le lac Nokoué, les marécages et autres points d'eau servent de base à cette activité. Les populations pratiquant la pêche, s'installent pour la plupart aux bords de ces cours d'eau. Les religions les plus pratiquées sont le christianisme, l'islam, les religions traditionnelles et autres.

B) BUT/ MISSIONS DE LA COMMUNE

La constitution Béninoise de 1990 dispose en ses articles 150 et suivants que les collectivités territoriales créées par la loi s'administrent librement par des conseils élus et dans les conditions prévues par la loi. Pour cela aucune dépense de souveraineté de l'Etat ne saurait être imputée à leur budget. Mieux l'Etat doit veiller au développement harmonieux de toutes les collectivités territoriales sur la base de la solidarité nationale, des potentialités régionales et de l'équilibre inter régional.

Les états généraux de l'administration territoriale visant à donner une orientation précise à la décentralisation ont eu lieu du 07 au 10 janvier 1993, et les cinq (05) avants projets de loi ont été finalisés en août 1993. Les cinq (05) textes de loi ont été votés et promulgués par le gouvernement. Il s'agit de :

- ✓ La loi n°97-028 du 15 janvier 1999 portant organisation de l'administration territoriale en République du Bénin ;
- ✓ La loi n°97-029 du 15 janvier portant organisation des communes en République du Bénin
- ✓ La loi n°98-005 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes à statut particulier
- ✓ La loi n°98-006 du 09 mars 2000 portant régime électoral communal et municipal en République du Bénin
- ✓ La loi n°98-007 du 15 janvier 1999 portant régime financier des communes en République du Bénin.

C'est dans ce contexte qu'a été créée la commune d'Abomey-Calavi, au rang des 77 communes de la République du Bénin. Conformément au décret n° 2005-746 du 30 novembre 2005, à l'instar d'autres, la mairie d'Abomey-Calavi a pour mission le développement local de la commune basé sur la mise en valeur du potentiel économique de chaque localité à travers des plans élaborés avec la participation des populations concernées et qui tiennent compte de leurs besoins réels.

Pour y parvenir, des domaines d'action sont ciblés. Il s'agit de :

- ✓ la réalisation et l'entretien des infrastructures sociocommunautaires,
- ✓ les travaux d'aménagement à travers le lotissement,
- ✓ l'alphabétisation et l'éducation,
- ✓ l'hygiène et la salubrité de l'environnement,
- ✓ la conservation et l'administration des propriétés de la commune.

II- ACTIVITES, STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNEMENT DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI

La vision de la mairie d'Abomey-Calavi découle de la vision du Bénin en 2025 et est celle-ci :

« Abomey-Calavi, une commune unie, bien gérée et urbanisée à économie compétitive où la sécurité et le bien-être social sont assurés et les atouts touristiques valorisés d'ici à 2022 »

Source : Plan de développement communal (VERDI) quinquennat 2012 2016

A) ACTIVITES DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI

Au terme de la loi N°97-029 du 15 Janvier 1999, portant organisation des communes en République du Bénin, la mairie d'Abomey-Calavi dispose des compétences qui s'exercent dans les domaines suivants :

- ✓ administration générale ;
- ✓ économie, culture et politique ;
- ✓ gestion des affaires foncières et de l'urbanisme ;
- ✓ gestion de l'environnement, de l'hygiène et de la salubrité ;
- ✓ services marchands et investissements économiques ;
- ✓ aménagement, habitat ;
- ✓ infrastructures ;

- ✓ équipements et transports ;
- ✓ services d'état civil ;
- ✓ action sociale.

B) STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI ET FONCTIONNEMENT DE LA DRH (cadre physique de notre stage)

La mairie d'Abomey-Calavi est organisée selon la loi n° 97-028 du 15 Janvier 1999, portant organisation de l'administration territoriale en République du Bénin, de la loi n° 97-029 du 15 Janvier portant organisation des communes en République du Bénin et de l'arrêté communal n°21/149/C-AC/SG/SAC du 12 octobre 2012 portant création, organisation, attribution et fonctionnement des services de la mairie d'Abomey-Calavi.

Le conseil communal est l'organe délibérant de la commune. Il est composé de trente-sept (37) membres élus pour le mandat actuel de la décentralisation dont une (01) femme. Il se réunit quatre fois par an en session ordinaire (mars, juin, septembre et novembre) et en session extraordinaire chaque fois que le maire le juge utile et sur convocation de ce dernier. Rappelons que la session de Novembre est une session budgétaire.

Le maire est l'organe exécutif de la commune et le chef de l'administration communale. Il se trouve ainsi au sommet de la hiérarchie de cette administration. Le maire est assisté dans l'exécution de sa mission par deux adjoints qui peuvent le remplacer en cas d'absence ou d'empêchement conformément aux dispositions légales.

Selon l'article 2 du titre I de l'arrêté cité supra, la mairie d'Abomey-Calavi est organisée à deux niveaux :

- ✓ les services communaux ;
- ✓ les services infra- communaux.

Aussi la mairie d'Abomey-Calavi fonctionne t- elle à travers ses directions selon le titre II, chapitre I, article 6 et suivants de l'arrêté portant création, organisation, attributions et fonctionnement de ses services.

❖ **LES SERVICES INFRA COMMUNAUX**

Ils regroupent :

- ✓ régies auxiliaires des recettes,
- ✓ état civil et transcription,
- ✓ infrastructures et voirie.

Les activités des services communaux d'arrondissement sont coordonnées par le Chef d'Arrondissement.

✓ **LES SERVICES COMMUNAUX**

Les services communaux selon l'article 3 du titre I de l'arrêté comprennent :

- ✓ la Direction du Cabinet;
- ✓ les Chargés de Mission;
- ✓ la Cellule de Communication et du Protocole;
- ✓ le Secrétariat Particulier du Maire;
- ✓ le Secrétariat des adjoints au Maire;
- ✓ les Organes de Passation des Marchés;
- ✓ le Secrétariat Général;
- ✓ le Secrétariat Administratif Central;
- ✓ le Service de Transmission de la Radio;
- ✓ le Service du Conseil Communal;
- ✓ six directions techniques.

Les directions techniques selon l'article 4 du titre I, chapitre I de l'arrêté portant création, organisation, attribution et fonctionnement de la mairie d'Abomey-Calavi, sont :

- ✓ la Direction des Ressources Financières;
- ✓ la Direction des Services Techniques;
- ✓ la Direction du Développement Local et de la Promotion Economique
- ✓ la Direction des Services à la Population;
- ✓ la Direction des Affaires Juridiques et Foncières;
- ✓ la Direction des Ressources Humaines (DRH), cadre physique de l'étude.

La Direction des Ressources Humaines comprend un secrétariat et trois (03) services :

- ✓ le Service de la Gestion des Carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche Genre (SGCASAG) ;
- ✓ le Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation (SGPF) ;
- ✓ le Service de l'information et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (SINTIC).

Elle a pour missions la gestion des carrières, des Affaires Sociales et de l'Approche genre, de la formation et de la promotion des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) dans la commune. Les activités de la direction sont coordonnées par un Directeur placé sous l'autorité du Secrétaire général. Les activités de chaque service sont coordonnées par un chef de service placé sous l'autorité du Directeur. Chaque service est subdivisé en deux divisions dont les activités sont coordonnées par des Chefs de Division.

PARAGRAPHE II : ETAT DES LIEUX

Il est ici question de faire le récapitulatif des observations de stage en mettant en exergue les atouts de la mairie d'Abomey-Calavi tout en permettant d'avoir une idée sur les problèmes auxquels ses ressources humaines sont confrontées.

I- OBSERVATIONS DE STAGE

A) CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL DES RESSOURCES HUMAINES

La mairie d'Abomey-Calavi est animée par un personnel d'un effectif de 353 agents de diverses catégories et ayant des statuts différents. Cette ressource humaine est composé d'agents permanents des collectivités territoriales, d'agents contractuels de l'Etat, d'agents contractuels des collectivités territoriales et d'autres agents (ANPE ; VOLONTAIRES).

Tableau 1 : Répartition des ressources humaines par sexes, statuts et catégories socioprofessionnelles

Statuts Catégories	Permanents	Contractuels	Contractuels de l'état	ANPE	Volontaires	Total	Pourcentage (%)	Sexes	
								Masculin	Féminin
A	16	16	1	0	1	34	9,63	23	13
B	31	36	0	4	2	73	20,68	42	30
C	28	17	6	0	0	51	14,45	26	24
D	51	36	1	1	0	89	25,21	51	38
E	10	96	0	0	0	106	30,03	104	2
Total	136	201	8	5	3	353	100	246	107

Source : Direction des ressources humaines (août 2015)

A ce titre, nous présentons à travers le tableau ci-dessus la répartition des ressources humaines par sexes, statuts et catégories socio professionnelles. Le tableau d'effectif présente 246 agents d'exécution soient 69,69% .L'effectif pléthorique que constitue cette catégorie de ressource humaine est une source de conflits pour la mairie (frustration ; fronde sociale) du fait du traitement à eux réservé. Cette pléthore ne permet toujours pas d'atteindre les objectifs de développement à cause du faible niveau de qualification. D'où **une insuffisance qualitative de ressources humaines**. L'examen de la mise en œuvre des activités fait apparaître le manque de matériels de travail dans les bureaux (fournitures de bureaux, matériels, logistique, etc.), le manque d'aération et la défectuosité du système d'éclairage au niveau de certains bureaux. Cependant **un effort appréciable est noté en ce qui concerne la climatisation**.

En effet, les bâtiments de la mairie ne suffisent plus pour abriter tous les services ce qui entraîne parfois le confinement d'un service à l'intérieur d'un autre. Plusieurs services de différentes directions par exemple sont réunis dans le même local; certains agents sont sans bureau, faute de locaux. Ainsi **la mise en application effective de l'organigramme et du manuel de procédure administrative et financière est difficile**. Les services dispersés évoluent dans un environnement qui ne favorise pas la mise en œuvre des efforts d'accompagnement de suivi et d'appui à la valorisation des ressources humaines. Ce qui cause **un faible niveau de concentration et une baisse du rendement**.

Il convient également de relever l'insuffisance des conditions d'hygiène qui fait que bien des agents sont contraints de quitter leur lieu de travail pour aller satisfaire ailleurs leurs besoins en raison de la défectuosité des installations sanitaires. Les bulletins de prise en charge sanitaire sont rejetés par les structures sanitaires du fait de cessation de paiement des arriérés d'honoraires. Ce qui est **une menace à la bonne santé des travailleurs qui se trouvent entre survie et précarité**. **Le climat de travail participatif est peu favorable** du fait du peu de considération des conseillers au personnel administratif. En dépit des efforts de visibilité voulue par l'autorité communale l'organigramme manque de clarté et comporte des imprécisions. Ce qui engendre des conflits d'attributions qui nuisent à la cohésion des relations du travail. Les constats à ce niveau posent en réalité un **problème lié aux conditions de travail peu satisfaisantes et à l'inadéquation du cadre de travail**. La rémunération, à la bonne date, à la mairie n'incite pas. Les primes sont octroyées de façon sélective et discriminatoire. C'est dire que la rémunération est de toute façon totalement inadaptée à une gestion encourageant la performance pour satisfaire aux besoins du développement.

Les affectations des agents dans les emplois sont discriminatoires et ne répondent à la DGPEC. Le déficit de communication et la sous information entraînent un manque de cohésion, source de frustrations et des tensions entre travailleurs : absence de DPPO

Enfin, soulignons **l'ouverture d'esprit, la capacité managériale et la volonté affichée de la Direction des Ressources Humaines** à moderniser et à humaniser la gestion desdites ressources à la mairie d'Abomey-Calavi.

B) GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, MATERIELLES ET FINANCIERES

◆ La gestion des carrières

Le double statut du personnel existant crée certaines difficultés au service en charge des carrières. L'absence d'un plan de carrière formel du personnel rend difficile le suivi des carrières.

La mairie tente de s'inspirer du SGAPE. Ce faisant, elle n'applique que la politique de gestion des carrières du personnel définie par l'Etat pour les APE, laquelle politique ne valorise pas les efforts ou la reconnaissance des mérites de l'agent. **On en conclut à un système de gestion des carrières peu motivant.**

L'effectif et la qualification des agents gestionnaires des carrières ne sont pas requis pour une gestion efficiente des RH. De plus, on constate une **inadéquation entre les exigences en compétences de gestion des carrières et les connaissances actuelles des ressources humaines disponibles.** On note une **insuffisance de ressources humaines.**

Si la DRH compte un effectif de sept (07) agents, seuls deux accomplissent les actes de carrières pour 353 agents ; ce qui correspond à un ratio de 1 gestionnaire pour 177 personnes. La **gestion manuelle des carrières** n'augure pas d'une gestion efficace et performante. Nous notons donc une **absence de logiciel de gestion des ressources humaines.**

Les dossiers d'avancement (demande manuscrite + dernier acte + dernière fiche de paie) produits tardivement par les intéressés eux-mêmes souffrent d'un manque de suivi.

La DRH ne maîtrise pas toujours la position effective de chaque agent.

Les bulletins de notes aussi bien à la DRH que dans les autres structures de la mairie que nous avons sillonnées ne sont pas traités avec sincérité et réalisme. On note donc une complaisance dans l'accomplissement de cette exigence statutaire qui néanmoins participe de la vie professionnelle et donc de la carrière de l'agent. En résumé, il s'observe un **manque d'objectivité et une complaisance dans la notation des agents.**

❖ La gestion du rendement

Les responsabilités ne sont pas clairement définies. Les postes sont souvent sans description précise; ce qui est source de conflits d'attribution du fait de l'ambiguïté des textes existants. Il est à noter une **absence de définition et de clarification des responsabilités**.

Bon nombre d'agents méconnaissent concrètement ce qui est attendu d'eux par leurs supérieurs hiérarchiques. Ils ont du mal à travailler efficacement parce qu'ils ne savent toujours pas les objectifs qui vont guider et orienter leurs actions. Même les chefs de services n'exercent que les tâches quotidiennes. La conclusion qu'on peut en tirer est la **non fixation d'objectifs aux agents**. Il est également apparu que les agents travaillent au quotidien, sans une programmation réelle des différentes tâches à exécuter pour la réalisation des objectifs c'est-à-dire sans avoir une idée de qui fait quoi, quand et comment. A ce niveau, nous notons **une absence de plan d'actions**. La plupart des agents estiment tout ignorer de ce que pensent leurs supérieurs de leurs prestations ; ils ne savent pas trop si leur rendement est en phase avec les attentes et quelle est leur part contributive dans l'atteinte des objectifs globaux. Cela dénote à notre avis d'un **manque de suivi et de feedback de l'encadrement**. Il faut noter aussi que les employés ne sont soumis à aucune évaluation quant à leur rendement. Il en résulte donc un constat **d'absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux**.

❖ la gestion prévisionnelle des ressources humaines

Conformément à l'arrêté N°21-149 /C-AC/SG/SAC du 12 décembre 2012 cité précédemment, la mairie dispose d'une structure organisationnelle composée de directions, de services et de divisions. Mais le constat est que ces structures n'évoluent pas dans un cadre organique susceptible de les aider à asseoir une bonne gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Or, le cadre organique est un instrument de planification et de contrôle de la gestion des personnels, un tableau analytique prévisionnel du personnel. On note à cet effet, une **absence de cadre organique des structures de la mairie**. Aussi, au regard des données relatives à la répartition du personnel de la DRH par catégorie socioprofessionnelle, on constate que dans le cadre de la gestion prévisionnelle, ce personnel n'a pas le profil requis pour l'élaboration et la mise en application d'un véritable outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines au sein de la mairie. Ainsi existe-il un déséquilibre entre les emplois réels et le personnel disponible ; tandis que des directions expriment des besoins en personnel, d'autres dénoncent le sureffectif, des travailleurs désœuvrés sans poste de travail. On observe ici, une **absence de personnel qualifié pour l'élaboration d'une politique de gestion prévisionnelle**. En ce qui concerne les outils de gestion des ressources humaines, il faut dire

que la Direction des Ressources Humaines souffre de manque d'outils clefs comme la pyramide des âges ; la pyramide d'ancienneté ; le référentiel de compétence..., indispensables pour une planification des ressources humaines. Il s'en dégage comme constat, une **absence d'outils clefs de planification des ressources humaines**. Toutefois, on peut noter **l'existence de l'état d'effectif** produit régulièrement même s'il n'est pas toujours fiable et qui devrait constituer un atout pour un début de gestion prévisionnelle. Par rapport à la gestion des effectifs et des compétences, il faut également faire observer la non maîtrise par la DRH, de la configuration du personnel de la mairie ; ce qui constitue un sérieux handicap pour une bonne gestion : **Non maîtrise de la configuration du personnel tant du point de vue quantitatif que qualitatif**.

Notons aussi que dans ses attributions, la DRH est chargée de veiller à une utilisation rationnelle et efficiente des ressources humaines de la mairie ; mais on constate qu'à son niveau qu'au niveau des autres structures de la mairie, les compétences dont le personnel regorge ne sont pas exploitées à bon escient. Les ressources humaines disponibles sont sous-utilisées ou mal utilisées. On peut donc de ce fait conclure à une **absence de politique de gestion rationnelle** des ressources humaines. La création d'un Service de gestion Prévisionnelle et de la Formation constitue un atout dès lors que ce service aidera à mettre en place un véritable système de gestion prévisionnelle et une politique de formation indispensables pour l'efficacité de la gestion des ressources humaines. On retiendra à ce niveau que la **création d'un Service de gestion Prévisionnelle et de la Formation** constitue une opportunité à saisir pour une gestion plus efficace des ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi.

Le système de renforcement des capacités du personnel de l'Administration communale s'est traduit par **l'élaboration d'un plan de formation**. Cette grande avancée n'est cependant pas restée sans laisser une bonne frange du personnel à la rade. Aujourd'hui, seule bénéfice de ce plan, un personnel privilégié. Le plan de formation en cours d'exécution n'a respecté aucune condition nécessaire à la mise en formation des agents. Il est partial et très subjectif.

Aucune pratique d'évaluation de l'impact des formations n'est expérimentée. Aucune disposition particulière n'est prise pour favoriser aux agents la mise en œuvre des acquis de leur formation. Aucune stratégie de retour sur investissement des dépenses engagées pour formation n'est envisagée.

La mairie dispose de certain nombre de cadres de direction, de conception mais en nombre insuffisant. Si cela en constitue un atout, les activités s'effectuent péniblement du fait de la pénurie d'expertise. Il se pose alors en matière de recrutement, le manque de personnel

en quantité et en qualité dans l'exercice des activités dévolues. C'est dans ce contexte de pénurie observée, que se développe une pratique de recrutement marquée par **une absence totale de planification**. Ainsi les affinités politiques ont tôt fait d'induire des recrutements non planifiés. Le recrutement suivant les indiscrétions est fait sous le système de parrainage et de conviction politique. Le jeu des relations joue sur la rationalité. **Le processus du choix des ressources humaines est inapproprié**. On constate alors **l'inexistence du type de compétences nécessaires au développement et une inadéquation des postes aux profils des agents**. Cependant le **personnel existant est disponible et volontaire**.

❖ **Gestion des ressources matérielles et financières**

La DRH ne dispose pas d'un photocopieur. La multiplication des documents nécessite de ce fait des déplacements sans cesse de la secrétaire, toute chose qui constitue une perte de temps considérable à la recherche d'un copieur. **Nous en déduisons l'insuffisance de matériels de bureaux**.

Les photocopieuses des autres directions bénéficiaires sont en panne depuis plusieurs mois. Cette situation traduit également **la lenteur dans la réparation des appareils**.

Tous les bureaux ne sont dotés d'outils informatiques ; à la DRH deux ordinateurs desservent les services. On note **une dotation insuffisante des bureaux en micro-ordinateurs**.

Parfois la direction manque de moyens financiers pour réaliser des activités prévues au PTA. La direction ne dispose pas d'une autonomie de gestion financière pour son fonctionnement. On note une absence de plan de consommation de crédit et de passation des marchés.

II- INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX ET REGROUPEMENT PAR CENTRES D'INTERETS

De l'analyse du fonctionnement de la mairie et des observations faites, il ressort que l'administration communale possède quelques atouts, mais il existe aussi des problèmes qui affectent son efficacité.

A) INVENTAIRE DES ATOUTS ET DES PROBLEMES

❖ Inventaire des atouts (forces et opportunités)

De la restitution de nos observations de stage, nous avons pu dégager dix (10) atouts :

- 1- spécification de la fonction ressources humaines;
- 2- existence de l'état d'effectif;
- 3- création du service de la gestion prévisionnelle et de la formation;
- 4- ouverture d'esprit/capacité managériale/volonté affichée de la DRH et bonne ambiance de travail;
- 5- existence d'un manuel de procédure administrative et financière;
- 6- existence d'un organigramme;
- 7- existence d'un plan de formation;
- 8- octroi de bourse de formation à caractère diplômant à certaines catégories du personnel;
- 9- volonté et disponibilité du personnel existant;
- 10- existence d'un plan de travail annuel.

❖ Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

A la suite de la description des constats de stage, nous pouvons résumer les problèmes en vingt-quatre (24) points.

- 1- inefficacité du système de valorisation des ressources humaines;
- 2- insuffisance de personnels qualifiés et en quantité;
- 3- mauvaise qualité des dépenses;
- 4- absence d'outils clefs de planification et de gestion des ressources humaines;
- 5- mauvaises méthodes de gestion des carrières;
- 6- manque d'objectivité et complaisance dans la notation des agents;
- 7- absence de définition et de clarification des responsabilités aux agents;
- 8- non fixation d'objectifs;
- 9- défaut de plan d'actions;
- 10- défaut de suivi et de rétroaction;

- 11- absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs globaux;
- 12- absence de cadre organique des structures de la mairie d'Abomey-Calavi;
- 13- absence de politique de gestion rationnelle et efficiente des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi;
- 14- insuffisance de moyens matériels et financiers;
- 15- irrationalité et non performance de l'activité GRH;
- 16- absence de plan de consommation de crédit et de passation des marchés;
- 17- difficulté de mise en application effective de l'organigramme et du manuel de procédure;
- 18- lenteur dans la réparation des matériels;
- 19- absence d'autonomie de gestion financière pour le fonctionnement de la DRH;
- 20- parrainage ; affinité et politisation dans le recrutement;
- 21- manque de motivation des agents collecteurs;
- 22- défaut d'un régime indemnitaire motivant;
- 23- non planification de la gestion de la formation du personnel;
- 24- la gestion par objectif n'est pas appliquée;

B) REGROUPEMENT PAR CENTRES D'INTERETS

Tableau 2: Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion des ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de plan de consommation de crédit et de passation des marchés - Lenteur dans la réparation des matériels - Mauvaise qualité des dépenses - Insuffisance de moyens financiers pour réaliser les activités 	Mauvaise gestion du système financier	Problématique de l'amélioration de la gestion des ressources financières.
2	Gestion du rendement	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'objectivité et complaisance dans la notation des agents - Absence de définition et de clarification des responsabilités aux agents - Non fixation d'objectifs - Défaut de plan d'actions - Défaut de suivi et de rétroaction - Absence d'évaluation de la contribution des agents à la réalisation des objectifs <p>Globaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - La non application de la gestion par objectif 	Gestion non optimale du rendement des ressources humaines	Problématique d'une gestion optimale du rendement des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi
3	Pratiques de la gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'outils clefs de planification et de gestion des ressources humaines - Mauvaises méthodes de gestion des carrières - Absence de cadre organique des structures de la mairie d'Abomey-Calavi - Non planification de la gestion de la formation des ressources humaines - Irrationalité et non performance de l'activité GRH - Parrainage ; affinité et politisation dans le recrutement - Absence de politique de gestion rationnelle et efficiente des ressources humaines - Inefficacité du système de valorisation des ressources humaines - Insuffisance de personnels qualifiés et en nombre 	Pratiques peu efficaces de la gestion des ressources humaines	Problématique de l'optimisation des Pratiques de la gestion des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi

Source : résultat de l'état des lieux

SECTION II : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET REVUE DE LITTERATURE

Il se déroulera en deux étapes : le choix de la problématique, la justification, la spécification et la vision globale du sujet d'une part et les séquences de résolution de la problématique et la revue de littérature d'autre part.

PARAGRAPHE I: CHOIX DE LA PROBLÉMATIQUE, JUSTIFICATION, SPÉCIFICATION ET VISION GLOBALE DU SUJET ET SYNTHÈSE DES APPROCHES GÉNÉRIQUES

I- CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE ET JUSTIFICATION

A) CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE

Les problèmes soulevés lors de l'état des lieux et regroupés par centres d'intérêt laissent apparaître trois (3) différentes problématiques importantes dans le domaine de la gestion des ressources de la mairie d'Abomey-Calavi et auxquelles celle-ci devrait s'attacher pour obtenir des solutions idoines capables d'améliorer son système de gestion.

Il s'agit de :

- ✓ la problématique de l'amélioration de la gestion des ressources financières à la mairie d'Abomey-Calavi;
- ✓ la problématique d'une gestion optimale du rendement des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi;
- ✓ la problématique des pratiques plus efficaces de la gestion des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi.

La problématique de l'amélioration de la gestion des ressources financières de la DRH voire de la mairie d'Abomey-Calavi est certes pertinente et son étude permettrait de booster la mobilisation des ressources adéquates pour l'émergence de la commune mais ne disposant pas assez d'atouts ; des potentialités et des expériences avérées dans le domaine nous préférons laisser cette problématique au profit des autres.

La problématique d'une gestion optimale du rendement des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi est d'une grande importance pour cette dernière et constituerait déjà un préalable important à l'amélioration de la politique de gestion des ressources humaines et à la promotion du développement local. Cependant la problématique des pratiques plus efficaces de la Gestion des Ressources Humaines de la mairie d'Abomey-Calavi est globalisante et judicieuse à notre entendement pour une modernisation du

système de gestion. D'ailleurs la résolution de cette problématique prédominante contribuera comme par un effet d'entraînement de l'amélioration de l'autre situation qu'est la gestion optimale du rendement des ressources humaines C'est pourquoi nous avons choisi de réfléchir sur le thème : « Contribution pour une pratique plus efficace de la Gestion des Ressources Humaines de la mairie d'Abomey – Calavi »

B) JUSTIFICATION DU CHOIX DE LA PROBLÉMATIQUE

La problématique de la gestion du personnel se présente au double plan professionnel et académique en ce sens qu'elle nous permet d'une part de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de notre formation et d'autre part de relever les dysfonctionnements qui se sont révélés en la matière à l'état des lieux en MRH.

Aussi le souci de faciliter la mise en place des dispositions pour rendre un meilleur service public et par ricochet faire face aux défis de bonne gouvernance et de développement local par la gestion axée sur les résultats a-t-il motivé notre choix. La réflexion à cette problématique nous permettra de mettre à la disposition des décideurs et de la hiérarchie, des outils et techniques de gestion pour améliorer la gestion des ressources humaines ; cheville ouvrière de l'autonomie des organisations, du succès et de l'efficacité de toute entreprise étant donné que l'homme, au centre de la dynamique de toute structure devrait y avoir au nombre de ses préoccupations, besoin de la formation continue ; de la bonne gouvernance ; de la bonne identification des profils ; de la bonne connaissance des postes ; de la définition du plan de carrière adapté ; du suivi des carrières ... pour la performance ; et dans cette optique BODIN, J. affirme qu'« il n'y a de richesse que d'hommes ». Cette étude nous permettra aussi d'approfondir et de consolider nos connaissances en Management des Ressources Humaines. Ainsi retient-elle notre attention et nous nous sommes proposé de réfléchir sur le thème « **Contribution pour une pratique plus efficace de la Gestion des Ressources Humaines de la mairie d'Abomey-Calavi** » suivant les exigences du mémoire qui ne nous permettent d'étudier qu'une seule problématique.

II-SPECIFICATION, VISION GLOBALE DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE ET SYNTHÈSE DES APPROCHES GÉNÉRIQUES DE RÉSOLUTION

A) SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE CHOISIE

L'homme est le maillon principal et le moteur de tout changement au sein de l'organisation. La dimension humaine doit être placée au centre de la stratégie de développement de l'organisation. Or, on ne peut réussir à placer l'agent au centre de la

stratégie de développement de l'organisation sans trouver les moyens d'action nécessaires pour l'emmener à s'engager et adopter un comportement impliqué par rapport aux objectifs de l'organisation et à l'égard de son propre travail.

De ce fait, la gestion optimale des ressources humaines est un atout crucial de croissance et de pérennité de l'organisation. Elle doit dès lors préoccuper les autorités parce qu'elle conditionne la performance. Elle occupe une place de premier plan d'autant qu'elle détermine la productivité chez l'agent.

Rappelons que nous sommes dans une recherche-diagnostic et que les aspirations légitimes majeures exprimées par les agents lors de nos entretiens exploratoires seront prises en compte dans la détermination des problèmes spécifiques et pertinents à résoudre pour des pratiques plus efficaces de la Gestion des Ressources Humaines de la mairie d'Abomey-Calavi. Il s'agit de la nécessité de pouvoir faciliter la réalisation des outils et techniques de gestion performante des Ressources Humaines. Ce qui permettra de disposer d'un cadre organique des structures ; des bases de données formelles qui permettent l'élaboration du plan de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences; de permettre à la structure de se doter d'un outil de gestion des carrières... pour évidemment établir une équation entre les objectifs, les méthodes et les moyens puis les compétences, aptitudes et potentialités des ressources humaines. En effet, **la problématique des pratiques plus efficaces de la Gestion des Ressources Humaines de la mairie d'Abomey-Calavi** est la résultante d'une série de problèmes objectifs et pertinents tels :

- ✓ inefficacité du système de valorisation des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi (problème spécifique n°1)
- ✓ irrégularités dans la gestion des carrières des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi (problème spécifique n°2)
- ✓ insuffisance de ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi.(problème spécifique n°3).

qui constituent des problèmes spécifiques dont la résolution permettra de solutionner la problématique retenue et citée ci-dessus du fait qu'ils sont une manifestation évidente du problème général qu'est la pratique peu efficace de la gestion des ressources humaines. Pour ce faire nous avons choisi le thème « Contribution pour une pratique plus efficace de la gestion des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi. »

Tableau 3: Récapitulatif des problèmes retenus

Problème général	pratique peu efficace de la gestion des ressources humaines.	
Problèmes spécifiques	PS1	-Inefficacité du système de valorisation des ressources humaines
	PS2	-Irrégularités dans la gestion des carrières des ressources humaines
	PS3	-Insuffisance de ressources humaines

Source : résultats de nos travaux

B) VISION GLOBALE DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIÉE

L'implication effective des RH dans la réalisation des activités dépend essentiellement de leur état de motivation, du sentiment de considération qui les anime. Ainsi l'inefficacité du système de valorisation des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi (problème spécifique n°1) sera résolue en nous fondant sur les actions pouvant efficacement motiver les ressources humaines et contribuer de ce fait à une meilleure organisation du travail et à la performance des agents.

Par rapport au problème spécifique n°2 qui concerne l'irrégularité dans la gestion de la carrière des RH, les responsables de la mairie d'Abomey-Calavi devront comprendre que le tout ne suffit pas de recruter ou d'avoir de ressources humaines. Il faut suivre l'évolution de leurs carrières. Une mauvaise gestion de la carrière peut empêcher l'agent d'évoluer et de bénéficier des avantages auxquels il a droit. Par exemple la garantie du droit à la pension de retraite n'y est pas seulement par le simple fait de travailler pendant plusieurs années (60 ans d'âge). Les dirigeants se doivent de suivre l'évolution des agents qu'ils recrutent dès leur intégration dans l'administration jusqu'à la cessation de leurs fonctions. De même, les agents de la mairie d'Abomey-Calavi doivent eux aussi s'intéresser à l'évolution de leurs carrières afin de compléter les actions déployées dans ce sens par les services de la DRH. Encore faudra-t-il qu'ils soient informés.

Pour mieux résoudre cette situation nous utiliserons une approche générique basée sur les méthodes et outils modernes de gestion des carrières des RH.

Quant au problème spécifique n°3 relatif à l'insuffisance de ressources humaines nous ferons référence à une approche générique fondée sur la démarche de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

L'insuffisance de ressources humaines s'entend du déficit quantitatif (effectif) mais aussi du faible niveau de qualification de ce qui existe. Il importe de souligner que la qualification des agents est perçue comme une appréciation sur une grille hiérarchique de la valeur professionnelle d'un travailleur suivant sa formation, son expérience et ses responsabilités. Le bas niveau de nombre d'agents de la mairie d'Abomey-Calavi constitue un fléau qui freine l'évolution de ladite structure car ces agents manquent non seulement d'initiatives mais aussi d'analyses cohérentes face aux problèmes d'ordre administratif et relationnel qu'ils rencontrent quotidiennement dans la liquidation de leurs tâches. Cette situation de déséquilibre constant au niveau de l'effectif que des compétences est due à l'inexistence de politique globale de gestion des Ressources Humaines et de plan d'action approprié au niveau de l'administration communale. Le pourcentage élevé des agents d'exécution induit un réel problème de faible niveau de qualification du personnel dont les conséquences sont la mauvaise conception des analyses des dossiers, les lenteurs administratives et les retards dans les traitements des dossiers.

L'absence de formation et de motivation ainsi que la gestion non axée sur les résultats des activités de la mairie font que les agents ne prennent pas conscience de leurs faiblesses pour rechercher leurs performances et sombrent ainsi dans la routine. Ce qui porte un coup à la réalisation des objectifs

PARAGRAPHE II :SYNTHESES DES APPROCHES GENERIQUES, SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE RETENUE ET REVUE DELA LITTERATURE

I- SYNTHESES DES APPROCHES GENERIQUES ET SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE RETENUE

A) SYNTHESE DES APPROCHES GENERIQUES

Ces approches se résument dans le tableau ci-dessous

Tableau 4 : Synthèse des approches génériques par problème

Problèmes spécifiques	Approches génériques
Inefficacité du système de valorisation des RH	Les actions pouvant efficacement motiver les ressources humaines et contribuer de ce fait à une meilleure organisation du travail et à la performance des agents.
Irrégularité dans la gestion des carrières des RH	Les méthodes et outils modernes de gestion des carrières des RH.
Insuffisance de RH	La démarche de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Source : résultats de nos travaux

B)SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE RETENUE

Partant des constats faits sur le sujet, il s'avère indispensable d'énoncer les différentes rubriques qui serviront de cadre logique pour un traitement scientifique des différentes données afin de mener un travail objectif dont l'exploitation contribuera à rendre plus performante la mairie d'Abomey-Calavi ; notre cadre de stage. Pour y parvenir, notre démarche s'articule autour de 12 principales séquences que sont :

- 1- Fixation des objectifs de recherche
- 2- Identification des causes des problèmes spécifiques
- 3- Revue de littérature
- 4- Formulation des hypothèses de recherche
- 5- Construction du tableau de bord de l'étude
- 6- Choix de l'outil de mobilisation des données
- 7- Choix de l'outil d'analyse des données

- 8- Mobilisation des données
- 9- Vérification des hypothèses
- 10- Etablissement du diagnostic de l'étude
- 11- Approches de solutions aux différents problèmes spécifiques
- 12- Conditions de mise en œuvre des approches de solutions

II- REVUE DE LITTERATURE

Cet exercice se fera en prenant pour principaux repères, les racines thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Dans cette optique, il s'agira d'exposer à travers ces thématiques, les points des connaissances liées au problème général et puis celles liées aux problèmes spécifiques en résolution.

A) CONNAISSANCE LIEE AU PROBLEME GENERAL

Pour Louart (1994), la Gestion des Ressources Humaines revient à 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.

Quant à Ahounou (2002), elle souligne l'importance du facteur humain face aux valeurs mécaniques et commerciales de l'entreprise.

Dans une autre mesure, Citeau (2002) montre que la Gestion des Ressources Humaines est la fonction de l'entreprise qui s'occupe de la gestion des Hommes. Ainsi, la ressource humaine est l'ensemble des agents (permanents, temporaires et occasionnels) qu'utilise l'entreprise pour réaliser ses objectifs. Quatre valeurs orientent les méthodes managériales de Gestion des Ressources Humaines depuis sa création : l'engagement, l'ambition, la créativité, la réactivité. Faisant appel à des compétences professionnelles autant qu'aux capacités personnelles des collaborateurs, ces valeurs structurent les plans d'action des métiers et des fonctions et aussi des personnes. Ces valeurs ont été déclinées en des principes de management destinés à guider les responsables d'équipe au sein d'un groupe, quels que soient leur pôle, leur fonction ou leurs territoires de rattachement. Les valeurs et les principes de management ont été transposés en critères d'évaluation professionnelle afin d'apprécier de manière homogène la performance de tous les salariés. L'ensemble des actions devant être mises en œuvre pour assurer une gestion efficace des

Ressources Humaines a été organisé en plusieurs domaines d'activités, tels que la motivation, le recrutement, la formation etc.

La fonction ressources humaines participe de la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétence-emploi) et de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution rétribution). Cauden, et Sanchez (1997, p. 19) estiment que :

La gestion des ressources humaines recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette dynamique est stimulée par la recherche de la performance de l'adéquation entre les besoins en main-d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles. Mais elle est aussi tributaire du souci d'établir une équité entre la contribution de ses ressources et leur rétribution

Pour Werther, et al. (2000 : 11) : « le but de la gestion des ressources humaines est de fournir à l'organisation une main-d'œuvre efficace ». Pour atteindre ce résultat, ces mêmes auteurs trouvent que l'étude de la gestion des ressources humaines révèle comment une organisation se procure, développe, utilise, évalue et conserve les ressources humaines dont elle a besoin ; en d'autres termes, elle indique comment l'employeur peut s'assurer d'avoir au bon moment un nombre suffisant d'employés ayant les qualifications requises pour mener à bien les objectifs de l'organisation et qui sont disposés à le faire.

B) CONNAISSANCES LIEES AUX PROBLEMES SPECIFIQUES

❖ Le système de valorisation des ressources humaines

Serhani (2007) voit que «la valorisation des ressources humaines est l'acte par lequel l'entreprise permet à chacun, homme ou femme exerçant en son sein, de retrouver sa propre valeur». Il met l'accent sur plusieurs éléments. D'abord la sélection des employés qui doit se faire sur la base de valeurs adaptées aux critères de l'entreprise, aux exigences de poste. Ensuite la formation continue ; les personnes qui composent l'effectif de l'entreprise ne sont pas «recyclées» de façon permanente et en fonction des attentes de l'entreprise, il y aura fatalement perte de compétence et donc de valeur. Dans ce cas, l'entreprise est condamnée à procéder d'urgence à la valorisation de ses ressources humaines, c'est-à-dire à leur redonner «leur valeur» actualisée, qui doit être compatible avec les besoins du poste. Enfin la «valorisation» des ressources humaines est synonyme de reconnaissance du mérite, de l'implication du personnel et de la compétitivité des rémunérations.

Selon l'auteur, la valorisation/reconnaissance est l'état psychologique des ressources humaines qui se sentiraient utiles à l'entreprise où elles exercent et où elles se sentiraient comme acteurs faisant partie intégrante de l'environnement professionnel, parce qu'elles sont réellement considérées comme telles. On rencontrerait alors des personnes motivées, disposant des conditions idoines pour assurer convenablement leurs tâches quotidiennes, car elles savent que leur apport n'est pas exclusivement lié à la charge d'un travail donné, mais à son niveau qualitatif, ce qui contribuerait à leur développement pour le bien de l'ensemble, celui de l'entreprise et le leur. Ce serait l'idéal pour toute entreprise qui disposerait en fin de parcours de ressources humaines performantes.

Plane (2003) souligne que la notion de valorisation du personnel recouvre l'ensemble des actions voulues ou acceptées par l'organisation se traduisant par un enrichissement de chaque salarié au plan de savoir, des savoir-faire, des comforts matériels au travail, du statut ou de la reconnaissance sociale. L'auteur précise ici que la formation représente à priori le principal facteur de valorisation du personnel.

C'est dans le même ordre d'idée que Peretti (2004) trouve que la politique de formation est l'un des volets de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans les organisations. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés et donc de

favoriser leurs satisfactions. Il faut noter que la demande exprimée par le salarié rejoint largement les choix de l'organisation.

Par contre, Serhani (2007) estime que l'implication du personnel et la compétitivité des rémunérations sont des éléments indispensables à prendre en compte dans la valorisation du personnel.

❖ **La gestion des carrières**

Weber (2007) a été cité et peut être considéré sans doute comme le premier à théoriser la carrière en faisant d'elle un élément important de la rationalisation bureaucratique, dessine les traits idéal-typiques de la carrière bureaucratique, lesquels ont façonné et longtemps la signification de la carrière. En effet, pour Weber, la carrière se rapporte à une organisation au sein de laquelle sont offertes des opportunités d'ascension progressives, de nombreux échelons hiérarchiques, ascensions répondant à des règles strictes et préétablies. Il est dès lors possible en partant d'une simple estimation de ses propres capacités et de leur reconnaissance dans l'organisation, de planifier sa carrière. L'expression « se faire sa carrière » se rapporte précisément à une telle avancée, associée à l'idée de succès.

Loko (2005) souligne que la gestion des carrières peut être définie comme toutes les activités qui permettent le suivi correct de la progression professionnelle d'un agent, depuis son recrutement jusqu'à sa sortie (retraite, licenciement, démission, révocation).

Martinon (1999) souligne que l'individu devrait se concevoir comme un acteur libre et autonome qui construit sa carrière selon sa logique d'actions et les contraintes ou ressources qu'il rencontre. A travers sa carrière, le salarié poursuit ses propres objectifs, individuels et spécifiques qui ne se confondent pas nécessairement avec les desseins que son entreprise actuelle nourrit à son sujet.

En nous inspirant des travaux de Cauden, et Sanches (1997), nous pouvons affirmer que la carrière est la progression progressive professionnelle d'une personne. Elle commence avec le recrutement et prend fin avec la cessation définitive des activités professionnelles.

Perreti (2015), tout en ne récusant pas l'idée, va plus loin en insistant sur le rôle majeur du travailleur dans sa carrière ; qu'il définit d'ailleurs comme une action d'agir pour diriger son parcours professionnel dans ou hors d'une organisation spécifique de travail, de façon à atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite hiérarchiquement ou socialement compte tenu de ses aptitudes et de ses qualifications. Pour cet auteur, la carrière est un outil d'expression de la vie du travailleur et le succès ou

l'échec de la carrière peut-être défini que par l'individu lui-même et non par les autres parties concernées à savoir employeurs, amis, parents ou relations.

Nous sommes en présence d'un auteur qui va au-delà de la définition du concept pour mettre l'accent sur les outils de gestion. Ainsi pour Perreti (2015), la gestion de la carrière a une ambition d'avancement de promotion et d'épanouissement des individus au sein de leur entreprise. A ce titre donc, elle s'appuie sur la mesure de la performance, de la compétence afin de détecter les potentiels, c'est-à-dire le repérage des salariés capables de progresser dans l'entreprise à moyen terme. Pour assurer la gestion de la carrière, il faut intégrer des outils comme un système d'évaluation des compétences, des performances et le bilan professionnel. Par ce fait, il y a un engagement réciproque entre l'entreprise et le salarié pour faire correspondre les attentes réciproques.

Chanlat (1992) disait que l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une rémunération, un avenir professionnel tracé et prévisible, une formation adéquate et éthique de travail.

Si Chanlat pense que ces conditions ne sont plus réunies et que le marché du travail crée de moins en moins d'emplois stables et bien rémunérés, il n'en demeure pas moins qu'il a mis l'accent sur un outil de gestion de carrière important qu'est la formation.

Il n'y a pas de carrière sans s'inscrire dans une politique de formation constante et continue. L'auteur marque son scepticisme pour la possibilité de faire carrière devant les préoccupations essentiellement croissantes des entreprises qui ne donnent plus place à rien d'autre. La carrière peut être gérée du point de vue individuel ou organisationnel.

❖ L'insuffisance de ressources humaines

Compte tenu de la thématique liée à ce problème spécifique, nous essayerons de mettre en exergue les connaissances existantes sur l'insuffisance des ressources humaines dans les organisations.

Peretti (2015) estime que la « Gestion des Ressources Humaines » recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise. Parler d'insuffisance du personnel, c'est soulever le problème de manque (en quantité comme en qualité) du personnel. Ce qu'il convient de savoir est que sans ressources humaines performantes, suffisantes, motivées et bien gérées, l'entreprise ne peut mener à bien sa stratégie et être vraiment productive. Ce sont les hommes dans l'entreprise qui sont à la base de la création de valeur. Ils sont une source de richesse de trois natures dont le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Il convient alors qu'une grande attention soit accordée à la gestion de ces ressources afin qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Mais à

quoi fait appel cette problématique d'insuffisance de personnel ? Il est avant tout indispensable de partir d'une évaluation des besoins en ressources humaines. Il s'agit de mener un diagnostic qui permette de vérifier que l'effectif du personnel de l'entreprise, est en mesure de couvrir les besoins en termes quantitatifs (en termes d'emplois), et qualitatifs (au niveau des compétences). Cela suppose alors une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Pour Charest (2015), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) s'inscrit dans la mouvance de la *planification stratégique des ressources humaines* et vise à résoudre en amont les enjeux de ressources humaines relatifs aux *évolutions prévisibles des organisations*. Il s'agit d'un ensemble de méthodes qui s'inscrivent dans une approche logique et structurée dont l'objectif est de *décrire et analyser les évolutions prévisibles de l'organisation et les impacts que celles-ci auront sur les effectifs*, tant en nombre qu'en qualité, et ce, afin de faciliter l'adaptation de l'organisation en s'assurant que celle-ci disposera, au moment opportun, de ressources humaines en nombre suffisant et possédant les compétences nécessaires afin d'occuper les emplois, remplir la mission et exercer l'ensemble des activités utiles à la vie de l'organisation.

Le premier chapitre de notre étude terminé, nous aborderons à présent le second chapitre.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIQUE ET APPROCHES DE SOLUTIONS

Ce second chapitre est consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude (section1) et aux approches de solutions pour une pratique plus efficace de la gestion des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi (section 2).

SECTION I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Il s'agit ici pour nous de fixer les objectifs de l'étude, de formuler les hypothèses, dégager le tableau de bord (paragraphe1) puis de définir la méthodologie de l'étude (paragraphe2).

PARAGRAPHE I: OBJECTIFS, HYPOTHESES ET TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

I- OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE

Une fois les objectifs fixés, nous déterminerons les causes supposées être à la base des problèmes spécifiques afin de formuler des hypothèses de recherche

A) OBJECTIFS DE L'ETUDE

Avant de fixer les objectifs de l'étude, il convient de rappeler que le problème général à résoudre est la pratique peu efficace de la gestion des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi dont découlent les problèmes spécifiques :

- ✓ problème spécifique n° 1 : Inefficacité du système de valorisation des RH
- ✓ problème spécifique n° 2 : Irrégularités dans la gestion des carrières des RH
- ✓ problème spécifique n° 3 : Insuffisance de ressources humaines

A cet effet, la fixation de nos objectifs se fera en termes d'objectif général par rapport au problème général et d'objectifs spécifiques par rapport à chaque problème spécifique.

Ainsi, l'objectif général poursuivi à travers cette étude est de déterminer les voies et moyens (conditions) pour une pratique plus efficace de la gestion des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi.

De façon spécifique, nous avons d'abord à suggérer des méthodes pour la mise en œuvre de meilleures actions de valorisation des RH de la mairie d'Abomey-Calavi (objectif spécifique n°1) ensuite à déterminer des mesures et outils favorisant une gestion performante des carrières des RH de la mairie d'Abomey-Calavi (objectif spécifique n°2) et enfin à proposer des mesures pour une démarche de gestion prévisionnelle rationnelle des RH (objectif spécifique n°3).

Pour atteindre ces objectifs, il convient de formuler des hypothèses de recherche en partant de la détermination des causes liées aux problèmes spécifiques à résoudre.

B) HYPOTHESES DE L'ETUDE :

Les causes et les hypothèses concernent essentiellement les niveaux d'analyse général et spécifique et sont donc formulées à partir du problème général et des problèmes spécifiques de leur rang. D'entrée, il convient de souligner que les causes que nous présenterons à ce niveau sont des causes théoriques c'est-à-dire des causes que nous avons soupçonnées comme étant à la base des différents problèmes. A cet effet, elles pourront être confirmées ou infirmées par nos enquêtes.

- ✓ Causes et hypothèse liées au problème de l'inefficacité du système de valorisation des RH de la mairie d'Abomey-Calavi (problème spécifique n°1).

L'analyse du problème relatif à l'inefficacité du système de valorisation des RH et les observations issues de l'état des lieux ont permis d'identifier deux (02) causes possibles à savoir :

- ✓ l'insuffisance de ressources matérielles et financières ;
- ✓ la sous-estimation de l'importance des conditions de vie et de travail des RH par les décideurs.

Il n'est un secret pour personne que l'insuffisance des crédits entraîne un sous équipement des services communaux. Il faut remarquer que cette situation est récurrente depuis que les besoins s'accroissent indéfiniment pendant que les ressources financières sont de plus en plus rares.

Mais on convient que ce problème est aussi observé, de façon générale, au niveau de toutes les administrations communales, voire parapubliques. En effet si on peut arguer de l'insuffisance de crédit, il est à remarquer que les priorités sont généralement mal définies et que les dépenses de prestige prennent souvent le pas sur l'amélioration des conditions de vie et de travail.

Eu égard à ce qui précède, l'insuffisance de ressources matérielles et financières si elle peut être comprise n'est pas la cause déterminante.

Concernant la seconde cause, celle relative à la sous-estimation de l'importance des conditions de vie et de travail des RH par les décideurs ; l'importance qui mérite d'être accordée aux RH devrait amener les autorités communales à s'occuper sérieusement de l'amélioration des conditions de vie et de travail. La mairie dans la structure politico-administrative de la décentralisation a la mission principale de satisfaction de besoins importants à la communauté et les RH chargées de faire aboutir les objectifs doivent être

prises dans les conditions de vie et de travail les plus requises. En ce moment où l'on assiste à une difficile mobilisation des ressources financières locales pour appuyer le développement, il importe que les autorités comprennent ce que valent les conditions de vie et de travail aux yeux des salariés. Ces derniers pensent que les exigences d'un travail bien fait, doivent être en adéquation avec l'environnement. Ce qui est révélateur de la qualité de leur travail.

Le bien-être du salarié et l'efficacité dans le travail sont liés. C'est dire que, si l'agent est satisfait de ses conditions de vie et de travail, il se sent valorisé et est porté à fournir un rendement meilleur. La faible motivation des agents (inexistence de matériels ; exigüité et encombrement des bureaux ; rareté des primes encore sélectives ; sclérose des agents) ne les stimule pas ; les empêche de s'épanouir et favorise la nonchalance ou la négligence dans l'exécution des tâches. Ce qui facilite les vices de corruption.

Ainsi à la lumière de ce développement, nous retenons que l'hypothèse liée au problème spécifique n°1 peut être formulée comme suit : L'inefficacité du système de valorisation des RH est due à la sous-estimation de l'importance des conditions de vie et de travail des RH par les autorités pour la performance de la mairie d'Abomey-Calavi

- ✓ Causes et hypothèse liées aux irrégularités dans la gestion des carrières des RH de la mairie d'Abomey-Calavi (problème spécifique n°2).

Par rapport à ce problème, il est déterminé trois (03) causes possibles à savoir :

- ✓ l'absence de capacité managériale des personnes en charge de la carrière;
- ✓ la non informatisation du système de gestion des carrières;
- ✓ la mise à disposition tardive des pièces par les agents.

Si l'absence de capacité managériale des personnes en charge de la carrière des ressources humaines (cause n°1), explique bien le problème, il faut reconnaître que le non informatisation du système de gestion des carrières des ressources humaines (cause n°2) semble mieux le clarifier. En effet si les personnes qui gèrent la carrière des ressources humaines étaient des spécialistes en GRH, ils n'hésiteraient pas à utiliser les méthodes modernes de gestion de la carrière pour manager les RH. C'est pourquoi, la deuxième cause: « la non informatisation du système de gestion des carrières des ressources humaines » semble plus être à l'origine du problème spécifique N°2. En effet, la « carrière » étant une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie, il est impossible, d'obtenir toutes les informations relatives au parcours de chaque agent à la

mairie d'Abomey-Calavi. Cette situation relève de l'insuffisance de micro-ordinateurs et de l'absence du logiciel de gestion des carrières du personnel et traduit dans le même temps, la surcharge de travail dans le traitement des dossiers du fait de son caractère manuel. De cette non informatisation il ressort l'inexistence des outils de gestion des ressources humaines tel que le plan de carrière. Ce qui rend difficile la maîtrise de l'évolution professionnelle des agents qui aussi par négligence ou par ignorance ne se préoccupent guère de ce suivi de carrière. Ils ne fournissent pas à temps les pièces à eux demandées par la DRH (cause n°3). Ce qui ne favorise pas la mise à jour régulière des dossiers individuels et des fichiers des agents. Dès qu'ils commencent à percevoir leur salaire, ils se disent qu'ils auront droit à la pension de retraite sans savoir qu'il faut remplir au préalable un certain nombre de conditions.

Ainsi comme hypothèse relative au problème spécifique n°2 nous avons : la non informatisation du système de gestion des carrières des RH justifie les irrégularités dans la gestion des carrières des RH de la mairie d'Abomey-Calavi.

- ✓ Causes et hypothèse relatives à l'insuffisance de ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi (problème spécifique N°3)

L'analyse de ce problème nous fait dégager deux (02) causes possibles à savoir :

- ✓ l'indisponibilité de ressources humaines recherchées
- ✓ l'absence d'un système rationnel d'identification des besoins en RH

La ville d'Abomey-Calavi abrite une université qui ne cesse de former chaque année en quantité et en qualité des cadres. Mieux, d'autres universités publiques comme privées déversent sur le marché de l'emploi des ressources humaines prêtes pour l'emploi. Cette disponibilité est confirmée par le nombre sans cesse croissant des postulants aux concours de recrutement à la fonction publique¹ et même dans les entreprises privées. On ne saurait retenir une telle cause pour justifier l'insuffisance de ressources humaines. Nous avons par contre constaté qu'il n'existe pas un système rationnel d'identification des besoins en RH. Ce qui engendre une absence de plan d'action qui devrait prévoir un plan de recrutement pertinent ; un plan de formation et de perfectionnement cohérent voire une réorganisation de la mairie. Le mode de recrutement basé sur la cooptation, le parrainage et les affinités a tôt fait de dévoiler les déboires de cette non planification : l'inadéquation des postes aux

¹ 65000 candidats enregistrés pour le concours de recrutement organisé en 2012 au profit du Ministère de l'Economie et des Finances. Source MTFP-DRAE

profils des responsables ; des déséquilibres notoires tant quantitatifs que qualitatifs dans l'effectif. Il importe de prévoir un plan de recrutement pertinent découlant d'un cadre organique qui devrait être prioritairement élaboré. Mais avant le plan de recrutement il faut une réorganisation de la mairie par rapport à ses objectifs et l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation transparent, cohérent et pertinent car on ne saurait apprécier si le plan en cours sert ou non au développement de la commune. Le processus du choix des bénéficiaires est une manifestation évidente de la non transparence du système due aussi par l'inexistence des outils rationnels de détermination des besoins par exemple le système d'appréciation des performances et la démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; cause de l'imperfection du plan de formation.

L'hypothèse de recherche est alors formulée de la manière suivante:

L'absence d'un système rationnel d'identification des besoins en RH est à la base de l'insuffisance de ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi.

✓ Causes et hypothèses liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques étant les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale, nous n'avons pas pu trouver une cause générale qui coiffe toutes les causes spécifiques identifiées. Ceci étant, il n'est pas possible de formuler une hypothèse générale

La problématique ainsi dégagée met en évidence un problème général et trois problèmes spécifiques. Dans le but de résoudre ces problèmes, le présent travail s'est fixé des objectifs. Pour atteindre ces objectifs, des hypothèses ont été élaborées à partir des causes liées aux problèmes. Ces différents aspects sont répertoriés dans le tableau de bord de l'étude présenté ci-après

II- TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

Tableau 5 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'Analyse	Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général	Problème général : Gestion peu efficace des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi	Objectif général : Déterminer les voies et moyens (conditions) pour une pratique plus efficace de la gestion des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi.		
Niveaux Spécifiques	Problème spécifique N°1 : Inefficacité du système de valorisation des RH	Objectif spécifique N°1 : Suggérer des méthodes pour la mise en œuvre de meilleures actions de valorisation des RH de la mairie d'Abomey-Calavi	Cause spécifique N°1 : sous estimation de l'importance des conditions de vie et de travail des RH par les décideurs	Hypothèse spécifique N°1 : L'inefficacité du système de valorisation des RH est due à la sous estimation de l'importance des conditions de vie et de travail des RH par les autorités pour la performance de la mairie d'Abomey-Calavi
	Problème spécifique N°2 : Irrégularités dans la gestion des carrières des RH	Objectif spécifique N°2 : Identifier des mesures et outils favorisant une gestion performante des carrières des RH de la mairie d'Abomey-Calavi	Cause spécifique N°2 : non informatisation du système de gestion des carrières	Hypothèse spécifique N°2 : la non informatisation du système de gestion des carrières des RH justifie les irrégularités dans la gestion des carrières des RH de la mairie d'Abomey-Calavi.
	Problème spécifique N°3 : Insuffisance de ressources humaines	Objectif spécifique N°3 : Proposer des mesures pour une démarche prévisionnelle rationnelle des RH	Cause spécifique N°3 : Absence d'un système rationnel d'identification des besoins en RH	Hypothèse spécifique N°3 : L'absence d'un système rationnel d'identification des besoins en RH est à la base de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées à la mairie d'Abomey-Calavi.

Source : données de nos travaux

PARAGRAPHE II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie est l'ensemble des méthodes et des techniques utilisées pour réaliser un travail scientifique. Celles qui ont conduit ce travail sont les méthodes qualitatives et quantitatives, avec la prédominance de l'approche qualitative.

Cette étape est consacrée à une revue documentaire ; à des enquêtes et à une analyse des données collectées pour traiter cette problématique. Toutes ces actions peuvent être regroupées en deux parties : les approches théoriques d'une part et les approches empiriques d'autre part.

I- APPROCHES THEORIQUES

A) RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Nous avons effectué une recherche documentaire qui nous a conduit à mobiliser des ouvrages traitant, en général, de la gestion des ressources humaines ; des textes réglementaires régissant les ressources humaines ; des mémoires portant également sur la gestion efficace des ressources humaines dans les bibliothèques et centres de documentation tels que :

- ✓ La bibliothèque Patrick A. VIEYRA de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM);
- ✓ La bibliothèque de la Faculté de Droit et Sciences Politiques;
- ✓ La bibliothèque centrale de l'Université d'Abomey-Calavi.
- ✓ les autres bibliothèques et centres de documentation publics et privés.

Par ailleurs, nous avons également fait recours à nos cours de management des organisations, de management des ressources humaines, de prise de décisions, de gestion des conflits reçus dans le cadre de notre formation académique à l'ENAM. Aussi avons-nous exploité les documents issus du séminaire suivi sur la DGPEC. De même, nous n'avons guère négligé la recherche sur Internet ; elle nous a permis de consulter un certain nombre de moteurs de recherches utiles à notre étude.

B) REVUE DOCUMENTAIRE

Il convient de préciser que les approches théoriques retenues pour résoudre le problème de gestion peu efficace des RH de la mairie d'Abomey-Calavi sont celles relatives aux problèmes spécifiques et spécifiées respectivement dans la vision de résolution de la problématique. Il s'agit comme dans la revue de littérature notamment de

celle de SERHANI Ali (2007), dans «Valorisation des ressources humaines, quelques pistes pour réussir » ; de CHANLAT Jean-François (1992) dans « Peut-on encore faire carrière ? » et de PERRETI Jean- Marie (1998) dans « Gestion des ressources humaines » et aussi de CITEAU Jean- Pierre (2002) dans « Gestion des ressources humaines » Principes généraux et cas pratiques.

II- APPROCHES EMPIRIQUES

On parle d'approche empirique lorsque celle-ci repose entièrement sur l'expérience et non sur une théorie élaborée. Il s'agit donc pour nous d'indiquer la méthode d'enquête choisie pour l'identification des causes réelles des problèmes abordés dans notre étude. Ainsi, notre démarche suivra les étapes suivantes :

- ✓ la définition des objectifs des enquêtes ;
- ✓ le cadre et la nature de l'enquête ;
- ✓ l'identification de la population cible et la définition de l'échantillon ;
- ✓ les outils de collecte des données;
- ✓ les outils d'analyse des données;
- ✓ la technique de dépouillement des données.

A) OBJECTIFS, CADRE ET NATURE DE L'ENQUETE, IDENTIFICATION DE LA POPULATION CIBLE ET DEFINITION DE L'ECHANTILLON

❖ Objectifs des enquêtes

Notre enquête a pour objectif général de vérifier les différentes hypothèses formulées dans notre travail. De manière spécifique, l'enquête nous permettra de vérifier si :

- ✓ l'inefficacité du système de valorisation des RH est due à la sous estimation de l'importance des conditions de vie et de travail des RH par les autorités pour la performance de la mairie d'Abomey-Calavi
- ✓ la non informatisation du système de gestion des carrières des RH justifie les irrégularités dans la gestion des carrières des RH de la mairie d'Abomey-Calavi.

L'absence d'un système rationnel d'identification des besoins en RH est à la base de l'insuffisance de ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi.

❖ Cadre et nature de l'enquête

Notre enquête s'est déroulée à la mairie d'Abomey-Calavi principalement à la Direction des Ressources Humaines.

L'enquête est faite par sondage au moyen d'un questionnaire adressé à l'échantillon de l'étude (confère annexes1).

❖ **Identification de la population cible et définition de l'échantillon**

Pour atteindre les objectifs fixés dans le cadre de l'organisation des enquêtes, nous avons identifié comme population cible :

- ✓ le Secrétaire Général et son adjoint (02) ; les directeurs (06) et le SG-SYNTRACOM(01).
- ✓ les chefs de service (21)
- ✓ les agents de toutes catégories confondues et n'ayant pas de poste de responsabilité (111)

Le questionnaire est adressé à un échantillon représentatif de la population mère dans le souci de disposer d'informations fiables et compte tenu des contraintes de temps.

La population mère est composée de l'ensemble du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi soit trois cent cinquante-trois (353) agents. Ainsi la taille de notre échantillon est de cent quarante et un (141) soit environ 40% de la population mère.

B) OUTILS ET TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNEES

❖ **Outils de collecte des données**

Nous avons choisi d'utiliser le questionnaire comme outils de collecte de données. En effet, Le questionnaire est un instrument de collecte de données constitué d'un ensemble de questions relatives à un sujet de recherche et qui permet de disposer des informations complémentaires pour affiner la recherche. Notre questionnaire rempli sous anonymat a permis de répondre librement aux questions axées sur la valorisation des ressources humaines (conditions de vie et de travail) ; la gestion des carrières et la gestion prévisionnelle des RH (réorganisation de l'administration, formation, recrutement) qui sont différents aspects des pratiques de la gestion des ressources humaines et de la performance qui font objet de nos préoccupations.

❖ **Les outils d'analyse des données : les seuils de décision**

Les outils d'analyse des données choisis sont ceux correspondant aux seuils de décision et permettant d'effectuer une analyse efficace des données recueillies sur la base du questionnaire.

Les seuils de décision obéissent à chacun des problèmes spécifiques identifiés :

- ✓ Pour le problème spécifique n°1 relatif à l'inefficacité du système de valorisation des RH, le seuil de décision repose sur les données issues du questionnaire. Ainsi, nous prendrons pour cause celle qui aura recueilli plus de la moitié des avis formulés par les cibles du fait que les items retenus pour régler la question sont au nombre de deux (02).
- ✓ En ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif aux irrégularités dans la gestion des carrières des RH de la mairie d'Abomey-Calavi, le seuil de décision sera axé sur les informations recueillies des réponses apportées par les agents à travers le questionnaire. La cause réelle sera l'information identique et majoritaire reçue de l'ordre de 33, 33% car trois (03) items ont été retenus pour régler la question.
- ✓ Quant au problème spécifique n°3 relatif à l'insuffisance de ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi, le seuil de décision est basé sur les informations tirées des réponses du questionnaire. Nous retenons pour cause réelle les informations identiques recueillies auprès de la majorité des personnes interrogées de l'ordre de 50% compte tenu du nombre d'items dégagés pour résoudre la question et qui est de deux (02).

❖ **La technique de dépouillement des données**

Les informations et données recueillies auprès des échantillons élaborés seront dépouillées de façon manuelle compte tenu du nombre de fiches de questionnaire distribuées. Les hypothèses servent de repères d'analyse des résultats obtenus.

SECTION II : COLLECTE DES DONNEES, APPROCHES DE SOLUTIONS, CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS ET SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

PARAGRAPHE I : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Nous aborderons d'une part la collecte des données et d'autre part la présentation et l'analyse des résultats.

I- COLLECTE DES DONNEES

Afin de cerner les différents contours de notre problématique, il est nécessaire de procéder à une collecte de données au niveau des différents acteurs concernés. Malgré la préparation de l'enquête avant sa réalisation, celle-ci n'est pas exempte de difficultés.

A) PREPARATION ET REALISATION DE L'ENQUETE

❖ Préparation de l'enquête

La réalisation de notre enquête a été précédée de la définition de ses objectifs, de l'identification de la population mère, de la définition d'un échantillon puis des outils de collecte des données selon les cibles et la nature des informations recherchées.

❖ Réalisation de l'enquête

Notre enquête a eu lieu sur la période allant du 1^{er} juin 2015 au 28 août 2015 essentiellement au mois de juillet à la mairie d'Abomey-Calavi. Le questionnaire a été distribué à tous les enquêtés prévus (cadre de conception, cadres intermédiaires, agents d'exécution). Mais avant, notre questionnaire a été testé sur un groupe restreint de dix (10) personnes pour apprécier la cohérence du questionnaire et d'en corriger les imperfections. Nous nous sommes alors évertués à nous rapprocher de ceux à qui nous avons distribué le formulaire entre le 21 juillet et le 10 août 2015. Des cent quarante un (141) fiches de questionnaire distribuées; cent vingt-neuf (129) ont été recueillies soit un taux de 91,49% de notre échantillon.

B) DIFFICULTES RENCONTREES ET LIMITES DES DONNEES

Les difficultés rencontrées sont de plusieurs ordres. Il s'agit d'abord de l'indisponibilité de certaines personnes cibles et de la réticence d'autres à nous fournir des informations et leur manque de sincérité dans les réponses qu'ils mettent sous le sceau de l'obligation de discrétion et de secret professionnel. Certains enquêtés n'ont fait qu'exprimer leur état

d'âme ce qui rend difficile l'interprétation de certaines réponses. En outre, le temps du stage est relativement court pour l'appréciation profonde de certaines réalités. Toutefois le caractère scientifique et technique des résultats de notre recherche n'est pas compromis.

II- PRESENTATION, ANALYSE DES DONNEES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Ici, la présentation et le traitement des données précéderont la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic.

A) PRESENTATION ET TRAITEMENT DES DONNEES

Les données issues de notre enquête sont dépouillées de façon manuelle. Les fiches de questionnaire qui n'ont pas été récupérées semblent constituer un biais qui en réalité n'affecte ni la sincérité des réponses recueillies, ni la qualité des résultats obtenus de notre enquête.

Le traitement est fait au moyen du logiciel Excel. Ces données sont présentées et analysées par problème spécifique.

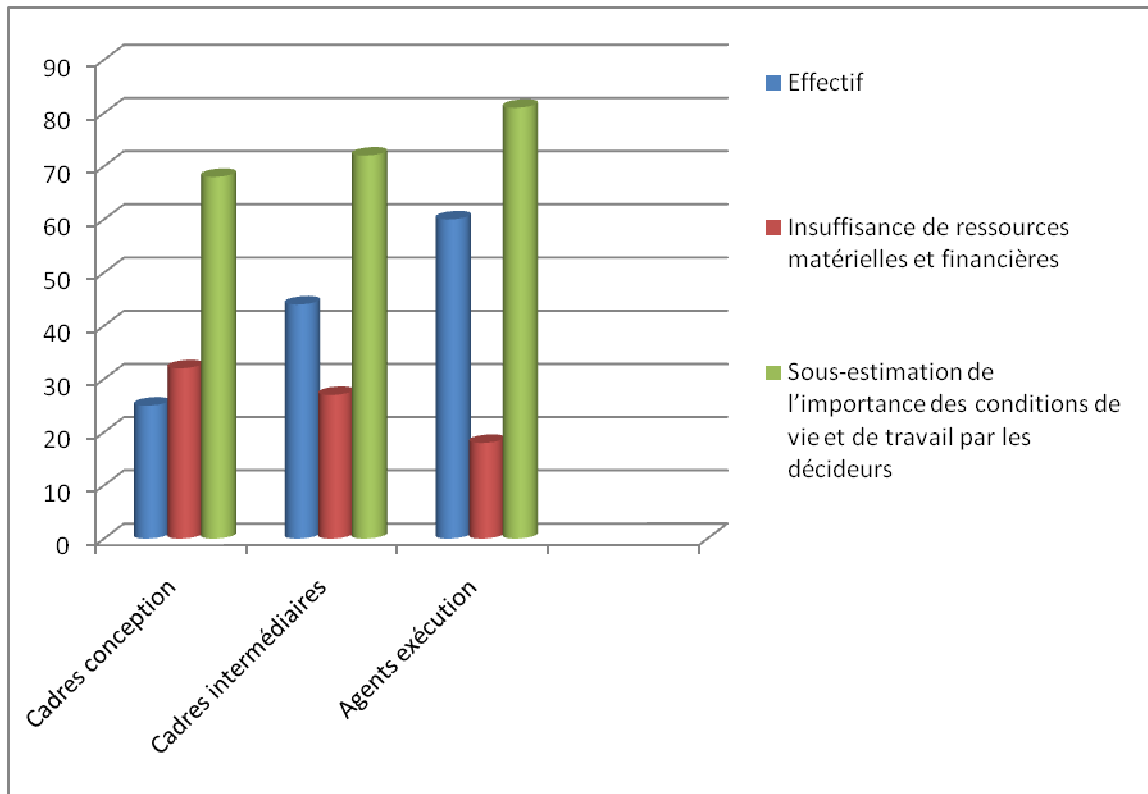
❖ Présentation et analyse des données relatives au problème de l'inefficacité du système de valorisation des ressources humaines :

Du questionnaire adressé aux différents individus, il ressort que les enquêtés comprennent bien la notion de valorisation et sont presque unanimes sur l'inefficacité du système de valorisation des agents observée. Cette réaction des enquêtés se confirme par le fait qu'à la question de savoir :

Qu'est-ce qui explique l'inefficacité du système de valorisation des ressources humaines ?

Les réponses données par les enquêtés sont présentées dans le graphique suivant et permettront de connaître le rôle que chacun de ces éléments peut jouer dans la valorisation des agents.

Graphique 1: Réponses aux questions relatives au problème spécifique n°1



Source : Résultats de nos enquêtes du tableau en annexe 7

Au regard du graphique ci-dessus :

- ✓ 32% des cadres de conception ; 27,27% des cadres intermédiaires et 18,33% des agents d'exécution pensent que l'insuffisance des ressources matérielles et financières dont dispose la mairie explique l'inefficacité du système de valorisation des agents tandis que respectivement 68% ; 72,73% et 81,67% affirment que cette dernière est due à la sous-estimation de l'importance des conditions de vie et de travail des agents.
- ✓ Au total 24,03% des agents estiment que l'insuffisance des ressources matérielles et financières dont dispose la mairie est la source de l'inefficacité du système de valorisation alors que 75,97% affirment que cette situation est due à la sous-estimation de l'importance des conditions de vie et de travail des agents.

Dans le souci de contribuer à l'amélioration des conditions de travail de ces agents, nous leur avons posé la question de savoir les actions qui selon eux pourraient améliorer leurs conditions de travail. D'aucuns ont opté pour l'octroi de plus de mobiliers de bureaux, d'autres pour l'amélioration du système d'aération et/ou de climatisation; l'amélioration des conditions d'hygiène; l'octroi régulier du matériel de travail; le désengorgement des locaux; l'amélioration de la gestion des rémunérations

et des redéploiements. Aussi, ont-ils affirmé à l'unanimité que l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail aura une répercussion positive sur leur rendement.

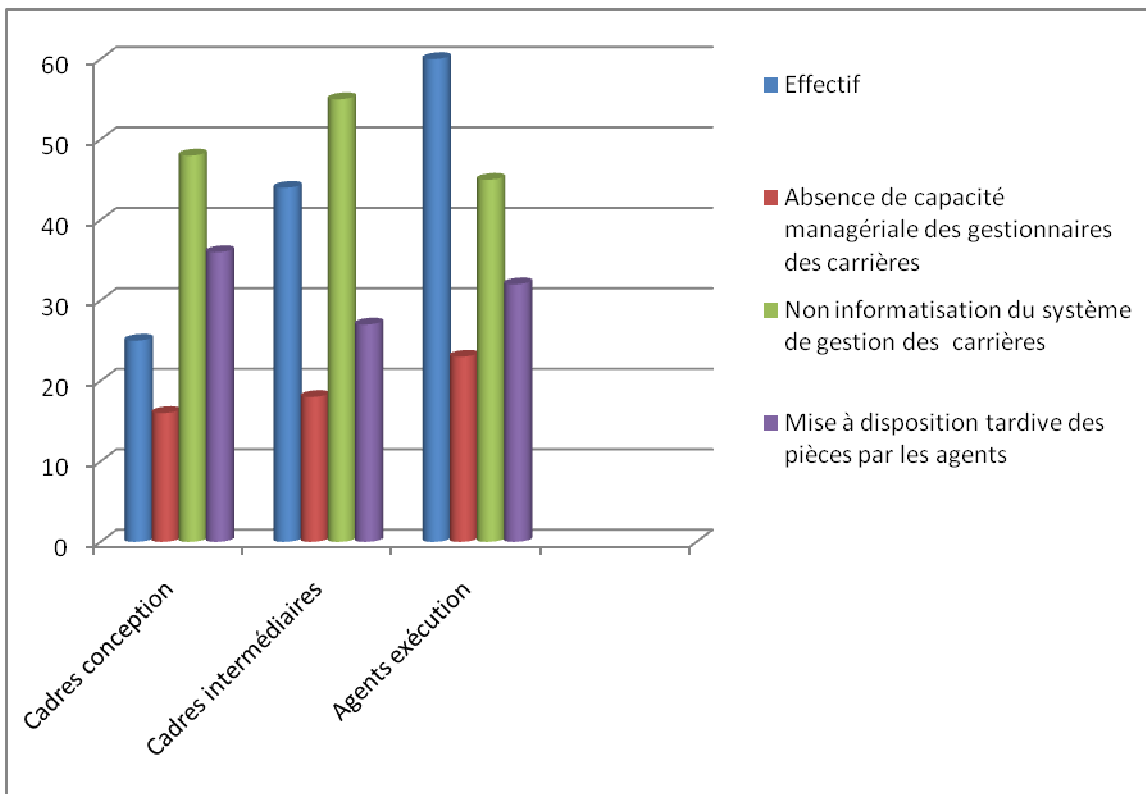
Il ressort de l'analyse des données d'enquête que la cause fondamentale liée au problème spécifique n°1 est la sous-estimation de l'importance des conditions de vie et de travail des agents qui recueille un taux de 75,97%

❖ **Présentation et analyse des données relatives aux irrégularités dans la gestion des carrières des ressources humaines**

Par rapport à ce problème, les avis des personnes enquêtées convergent tous vers le même point ; la non informatisation du système de gestion des carrières. Mais ils n'ont pas battu en brèche les deux autres causes qui ne sont pas dominantes et qui trouveront satisfaction dès que l'informatisation du système sera une réalité surtout la cause relative à la lenteur des agents dans la mise à disposition des pièces.

Le graphique ci-dessous retrace les positions des diverses catégories des ressources humaines.

Graphique 2: Réponses aux questions relatives au problème spécifique n°2



Source : Résultats de nos enquêtes du tableau en annexe 8

L'interprétation des données issues de ce graphique nous démontre que :

- ✓ 48% des cadres de conception enquêtés estiment que la non informatisation du système de gestion des carrières est à la base des irrégularités dans la gestion des carrières des agents. 16% affirment que les irrégularités dans la gestion des carrières sont dues à l'absence de capacité managériale des personnes en charge de la gestion des carrières. La mise à disposition tardive des pièces par les agents eux mêmes a été retenue comme cause essentielle par 36% des cadres de conception.
- ✓ 54,55 % des cadres intermédiaires estiment que la non informatisation du système de gestion des carrières des agents est à la base des irrégularités dans la gestion des carrières du personnel. Par contre 27,27% affirment que les irrégularités sont liées à la mise à disposition tardive des pièces par les agents eux même et 18,18% de ces agents estiment que ces irrégularités sont le fait d'absence de capacité managériale des personnes en charge de la gestion des carrières.
- ✓ Concernant les agents d'exécution 45% estiment que la non informatisation du système de gestion des carrières des agents est à la base des irrégularités dans la gestion des carrières des RH. 31,67% affirment que les irrégularités dans la gestion des carrières des agents sont liées à la mise à disposition tardive des pièces par les agents eux même. 23,33% pensent que cette situation d'irrégularité est due à l'absence de capacité managériale des gestionnaires des carrières des agents.

Aucune autre cause n'a été proposée par un enquêté pour ce problème. En définitive 20,16% des enquêtés considèrent que les irrégularités dans la gestion des carrières des RH sont dues à l'absence de capacité managériale des personnes en charge de la gestion des carrières. Pour 31% des enquêtés, la mise à disposition tardive des pièces par les agents est la cause évidente de ces irrégularités. Enfin 48,84% des enquêtés affirment que la non informatisation du système de gestion des carrières des RH est la cause des irrégularités observées dans cette gestion des carrières. Notre enquête révèle alors que la cause prépondérante et fondamentale liée au problème spécifique n°2 (Irrégularités dans la gestion des carrières des RH) est la non informatisation du système de gestion des carrières des RH avec un taux de 48,84%.

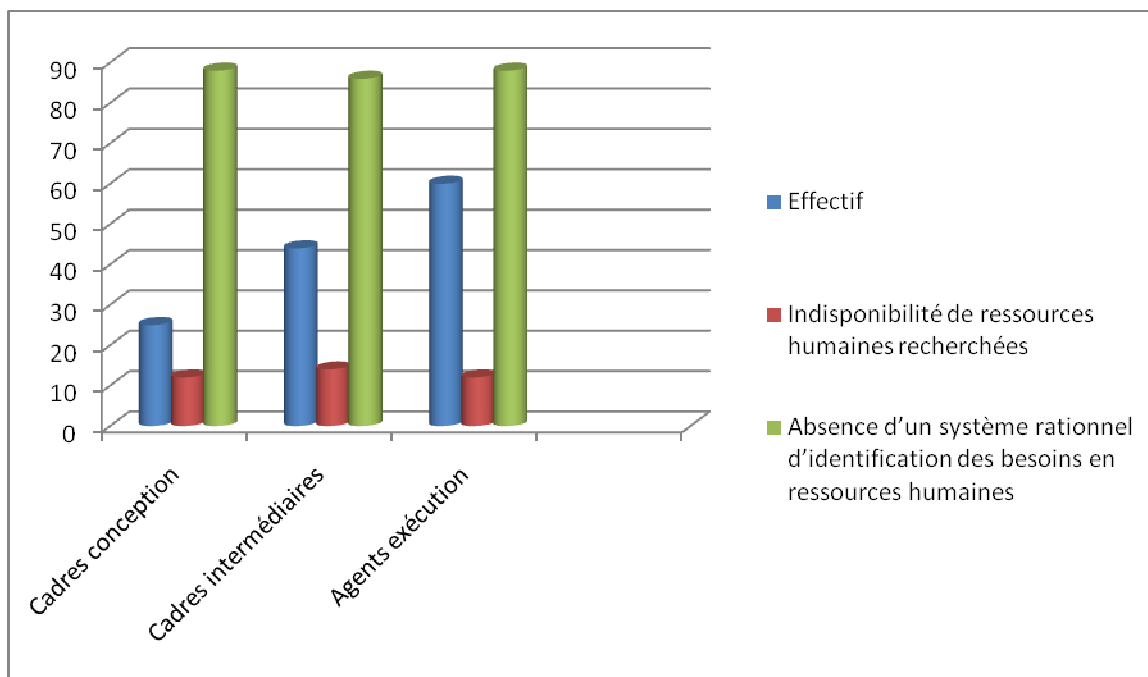
❖ Présentation et analyse des données relatives à l'insuffisance des ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi

Toutes les personnes à qui nous avons soumis notre questionnaire ont répondu par la négative à la question de savoir si les ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi sont

suffisantes en terme quantitatif et qualitatif selon eux ; mais les avis divergent beaucoup quant aux raisons de cette insuffisance.

Les raisons données par les personnes que nous avons enquêtées par rapport au problème spécifique n°3 concernant l'insuffisance des ressources humaines sont présentées dans le graphique ci-après

Graphique 3: Réponses aux questions relatives au problème spécifique n°3



Source : Résultats de nos enquêtes du tableau en annexe 9

A l'analyse des données présentées par ce graphique, il faut noter que :

- ✓ 88% des cadres de conception; 86,36% des cadres intermédiaires; 88,33% des agents d'exécution estiment qu'il n'existe pas un système rationnel d'identification des besoins en ressources humaines à la mairie d'Abomey – Calavi. 12% des cadres de conception; 13,64% des cadres intermédiaires; 11,67% des agents d'exécution ont expliqué que l'insuffisance des ressources humaines est due à l'indisponibilité des ressources humaines recherchées.
- ✓ 87,60% des enquêtés affirment que l'absence d'un système rationnel d'identification des besoins en ressources humaines fonde l'insuffisance des ressources humaines à la mairie d'Abomey – Calavi. 12,40 % ont estimé que l'indisponibilité de ressources humaines recherchées est à la base de l'insuffisance des ressources humaines de la mairie d'Abomey –

Calavi. C'est dire que pour les enquêtés la cause fondamentale de l'insuffisance des ressources humaines (problème spécifique n°3) est l'absence d'un système rationnel d'identification des besoins en ressources humaines.

B) ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Après avoir cherché à déceler les causes réelles se trouvant à la base de chacun des problèmes spécifiques que nous avons l'intention de résoudre, nous allons à présent procéder à la comparaison des hypothèses spécifiques formulées au début de notre étude aux résultats des enquêtes puis en établir le diagnostic. Le diagnostic consiste pour nous à affecter à chaque problème la cause réelle se trouvant à sa base.

❖ VERIFICATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE

Les hypothèses de notre étude seront vérifiées à partir des résultats que nous avons obtenus à l'issue de notre enquête et des seuils de décision que nous nous sommes fixé au niveau du choix des outils d'analyse de notre travail.

✓ DEGRE DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N° 1

Nous avons pensé que l'inefficacité du système de valorisation des agents pourrait être due à la sous-estimation de l'importance des conditions de vie et de travail par les décideurs (traitement sélectif et discriminatoire des agents par rapport aux avantages; non attribution ou du moins inexistence des moyens de travail; le non-respect de la trilogie « une mission, un homme, les moyens... ». Nos recherches nous ont révélé d'abord que le personnel n'est pas valorisé. Ensuite, ce manque de valorisation est dû au manque de considérations des autorités aux conditions de vie et de travail des agents.

Selon le seuil de décision choisi, **la cause identifiée par 50% des personnes enquêtées** sera retenue comme cause réelle se trouvant à la base du problème spécifique n°1 or **75,97%** de ces personnes ont identifié la cause de **la sous estimation de l'importance des conditions de vie et de travail** comme étant à la base du problème spécifique n°1.

Cette cause fait partie de celles que nous avons supposées être à la base du problème de l'inefficacité du système de valorisation des RH. L'hypothèse n°1 est donc confirmée.

✓ DEGRE DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N°2

Selon le seuil de décision choisi, **la cause identifiée par 33,33% au moins des personnes enquêtées** sera retenue comme cause réelle se trouvant à la base du problème spécifique n°2. Or **48,84%** de ces personnes ont identifié la cause relative à **la non informatisation du système de gestion des carrières des RH** comme étant à la base du problème spécifique n°2. Cette cause fait

partie de celle que nous avons supposée être à la base du problème lié aux irrégularités dans la gestion des carrières des ressources humaines (avancement sélectif d'échelon et de grade; corruption; politique de promotion discriminatoire...). L'hypothèse n°2 est donc confirmée.

✓ **DEGRE DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N°3**

Nous avons supposé que l'absence d'un système d'identification des besoins en ressources humaines en vue d'une bonne répartition de cette dernière et de disposer de plans de formation et de recrutement des agents serait à la base de l'insuffisance des ressources humaines. A travers notre recherche nous avons d'une part constaté qu'il y a vraiment un déficit de personnel et d'autre part que le mode de recrutement et le mode de formation des agents sont subjectifs, incohérents et irrationnels. Aussi avons-nous constaté l'inexistence d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences; autrement dit, il n'est pas adopté un système pour identifier les besoins réels, à court, moyen et long terme, en RH de chaque service en vue de subvenir aux besoins.

Aussi, les résultats de l'enquête montrent-ils que 87,60% des personnes enquêtées ont identifié **l'absence d'un système d'identification des besoins en ressources humaines** comme étant la cause réelle à la base du problème spécifique n°3. **Selon le seuil de décision choisi, la cause identifiée par 50% des personnes enquêtées** sera retenue comme cause réelle se trouvant à la base du problème spécifique n°3. Ces résultats viennent donc confirmer l'hypothèse n°3 selon laquelle l'absence d'un système d'identification des besoins en ressources humaines est à la base de l'insuffisance des ressources humaines. Notre hypothèse n°3 se trouve confirmée.

❖ **SYNTHESE DU DIAGNOSTIC**

✓ **Diagnostic du problème spécifique n°1**

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de dire que la sous estimation de l'importance des conditions de vie et de travail des agents par les décideurs explique l'inefficacité du système de valorisation des ressources humaines.

✓ **Diagnostic du problème spécifique n°2**

La vérification de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir que la non informatisation du système de gestion des carrières est à la base des irrégularités dans la gestion des carrières des ressources humaines.

✓ **Diagnostic du problème spécifique n°3**

Nous retenons que l'absence d'un système d'identification des besoins en ressources humaines est à la base de l'insuffisance des ressources humaines.

Le diagnostic établi, nous proposons des approches de solutions adéquates aux problèmes identifiés pour atteindre notre objectif général.

PARAGRAPHE II : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Rappelons ici que notre objectif général est de déterminer les voies et moyens (conditions) pour une pratique plus efficace de la gestion des RH de la mairie d'Abomey-Calavi.

Pour ce faire, nous avons fixé des objectifs spécifiques liés aux problèmes spécifiques pour lesquels, les causes supposées nous ont conduits à formuler des hypothèses. La vérification de ces hypothèses à travers l'analyse des données recueillies sur le terrain nous a permis de retenir des éléments de diagnostic. A partir de ces derniers, nous proposons des approches de solutions et fixons les conditions de leur mise en œuvre.

I- APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE PRATIQUE PLUS EFFICACE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA MAIRIE D'ABOMEY- CALAVI

Il s'agit en fait de renforcer les forces et d'enrayer les faiblesses. Dans cette optique, nous proposons les solutions qui permettent d'éradiquer les différentes causes à la base de chaque problème spécifique et par ricochet, conduisent à la résolution du problème général.

A) APPROCHES DE SOLUTIONS A L'INEFFICACITE DU SYSTEME DE VALORISATION DES RH

Il est nécessaire que la mairie mette à la disposition de ses employés un cadre de travail bien aménagé; un bon éclairage et une bonne aération en vue de maintenir leur participation effective à la réalisation de ses objectifs.

Les agents qui ont plus de responsabilités tels que les chefs de service doivent avoir un bureau individuel ;

Le bureau devant servir de cadre de travail aux agents à responsabilité limitée doit être séparé par des cloisons pour permettre une meilleure concentration ;

Un système efficace d'octroi, de gestion et de maintenance du matériel de travail doit être mis en place ;

Adopter des stratégies efficaces pour motiver et fidéliser les collaborateurs afin de répondre aux besoins institutionnels;

Il faut témoigner de la reconnaissance aux employés: l'expression de la reconnaissance et de la gratitude envers les agents sont des facteurs de valorisation et de satisfaction qui permettent de maintenir un bon climat dans la mairie ;

Instaurer un mécanisme idoine qui participe à l'émulation des agents : traitement équitable des agents;

Encourager même publiquement les actes méritoires (récompenses) et décourager les mauvaises pratiques (punitives);

Accroître l'efficacité et favoriser la coordination entre les différents acteurs en décentralisant et en répartissant les responsabilités (direction par objectifs);

Favoriser l'intégration, la communication interne et la responsabilisation des RH autour des objectifs fixés (direction participative par objectifs)

B) APPROCHES DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES DES IRREGULARITES DANS LA GESTION DES CARRIERES ET D'INSUFFISANCE DES R H

◆ APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME DES IRREGULARITES DANS LA GESTION DES CARRIERES DES RH

Le développement des actions à caractère managérial pour la DRH vise principalement à élaborer et à mettre en place une politique d'orientation stratégique de management des ressources humaines axée sur des résultats pour la gestion des carrières du personnel de la mairie d'Abomey-Calavi.

Toutefois, les facteurs de choix porteurs ne pourront améliorer les carrières du personnel à la mairie d'Abomey - Calavi que si et seulement s'ils prennent appui sur une politique efficiente de gestion.

Dans cette optique, des ateliers de sensibilisation aux pratiques de bonne gestion doivent être organisés périodiquement. Les agents de la DRH doivent être bien formés à l'utilisation d'un logiciel approprié au système de gestion informatisée de la carrière des RH.

Ce logiciel doit permettre d'obtenir la liste du personnel et comporter tous les renseignements nécessaires sur l'agent depuis son entrée dans la vie professionnelle jusqu'à sa retraite. Il doit permettre de déterminer aussi le nombre d'agents ayant droit à une titularisation, à un avancement automatique, à une promotion, à un reclassement et ceux admis à la retraite, les différents mouvements et positions que l'agent a connus au cours de sa carrière et même des lettres de félicitations ou de distinctions honorifiques en signe de reconnaissance de leurs efforts remarquables ou des sanctions de 1er degré ou du 2nd degré: un plan de carrière déduit de la DGPEC et qui, grâce au logiciel, doit permettre de fixer les bases claires et objectives des mouvements et dont il faudra organiser son suivi continuellement ajusté. Professionnaliser la gestion des carrières en confiant cette gestion aux spécialistes du domaine qui sachent appliquer les

méthodes modernes de Management des Ressources Humaines pour faire passer du Management du personnel à celui des Ressources Humaines. Diviser la fonction RH incarnée par la DRH en deux :

Les fonctions opérationnelles (choix tactiques) concernant les tâches courantes de management (formation, promotion, affectations, mutations, sanctions...) qui vont continuer à être du ressort de la DRH, et **la fonction prospective** chargée de réfléchir à moyen ou long terme et en relation étroite avec la stratégie globale de l'entreprise, sur les compétences ou la gestion des carrières, voire travailler sur différentes hypothèses d'évolution des ressources humaines de la mairie. Cette fonction sera exercée par le Comité d'Analyse et de Prévision (CAP) instauré, à travers un spécialiste des ressources humaines compte tenu de la maîtrise que ce dernier devra aussi avoir de la pratique du développement local.

◆ APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME DE L'INSUFFISANCE DES RESSOURCES HUMAINES

Pour remédier à l'insuffisance de ressources humaines, il est nécessaire de planifier les besoins en ressources humaines, gage d'une administration de développement fondée sur la responsabilisation et l'épanouissement de l'agent. Il est en réalité question de résoudre un déficit en RH par une réorganisation de la mairie, une formation continue et un recrutement. Pour ce faire il faut assurer d'une part, une meilleure répartition des ressources humaines disponibles et mettre en place d'autre part, un plan de formation et un plan de recrutement cohérents et pertinents des ressources humaines à travers un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines (le cadre organique). Il doit être transparent et objectif.

Concrètement, il s'agit avant tout de procéder à la relecture de l'organigramme et de reconsidérer chaque service afin de déterminer le nombre d'agents qu'il faut pour que ces services fonctionnent correctement (les services eux-mêmes peuvent faire savoir leurs besoins grâce à des fiches de demande de personnel). Ceci permettra de connaître les besoins en RH de l'Administration.

Il faut ensuite identifier les services qui ont une pléthore d'employés et si le surplus d'agents d'un service remplit les conditions pour travailler dans un autre service qui en manque, il faut envoyer ces derniers aux services ayant besoin d'agents tout en veillant à la planification des mobilités.

Pour que l'exécution du plan de formation améliore la qualité des RH (compétence) pour une meilleure performance, il faut éviter de faire de la formation une gestion sociale comme si l'on est touché par la grâce divine, mais tenir grand compte des besoins et envie des impétrants. Ainsi faudra-t-il établir des outils tels les fiches de poste ; le référentiel des compétences; la fiche de

diagnostic individuel de compétence pour pouvoir combiner et confronter les besoins individuels et collectifs tout en gardant une attitude d'écoute aussi bienveillante que sélective pour la paix sociale.

Le plan de formation doit aussi tenir compte des priorités telles :

- ✓ des contraintes budgétaires

Les difficultés financières peuvent conduire à écarter toutes les formations personnelles des agents voire à éliminer certaines jugées trop onéreuses, pourtant importantes pour l'organisation.

- ✓ l'importance de la compétence pour le succès des activités de l'organisation

A la mairie, une formation pour acquérir des compétences dans le domaine du développement local aura certainement en retour un effet plus important que celle axée sur l'organisation du secrétariat.

- ✓ le degré d'urgence de la situation à améliorer

Lorsque des accidents mortels sont répétitifs dans un secteur donné de l'organisation à cause de la non maîtrise de nouvelles machines par exemple, il est naturellement plus urgent de sauver les vies humaines que de faire toutes autres choses.

- ✓ l'équilibre entre les différentes catégories de personnel
- ✓ l'équilibre entre les variables significatives des effectifs (jeunes et vieux, anciens et nouveaux, hommes et femmes, technique et administratif...)
- ✓ l'équilibre entre les différents métiers
- ✓ l'importance de l'écart entre la compétence réelle et la compétence requise et enfin
- ✓ le taux d'absentéisme acceptable afin de le rendre supportable par les services concernés par la formation. En effet, l'organisation des formations ne peut conduire à une paralysie des services.

La prise en compte de tous ces critères permet de consolider les besoins de formation par direction. Encore faudra-t-il éviter à la mairie une dépense de ressources sans retour sur investissement.

Le plan de recrutement est un outil de planification qui permet à une organisation d'anticiper sur les besoins en personnel.

Le recrutement s'impose si, malgré la nouvelle répartition du personnel existant, la mise en œuvre du plan de formation, il manque toujours de personnel. Pour que le recrutement puisse vraiment résoudre le problème d'insuffisance de RH il faut connaître avec précision les besoins immédiats et ceux à moyen ou long terme en ressources humaines de l'Administration. La précision suppose la détermination de l'effectif qu'il faut et la qualité de personnes dont on a besoin. La détermination de l'effectif global nécessaire se fera sur la base des besoins réels de chaque service. Quant à la qualité des ressources humaines, elle sera déterminée en analysant chaque poste. Le

recrutement en nombre et en qualité pour corriger les déséquilibres au niveau des effectifs que des compétences doit respecter certaines règles. On doit pouvoir répondre aux questions suivantes:

De quel type de RH a – t – on besoin ?

De combien d'agents a – t – on besoin pour exécuter correctement les tâches ? Ainsi doit – t – on introduire des règles objectives telles les tests de sélection des candidats avec entretien et tests d'embauche appuyé des tests psychotechniques qui permettent de déterminer en fonction des objectifs de la structure les traits de personnalité des postulants à des emplois précisément pour les postes techniques. Les psycho-tests sont élaborés en tenant compte des exigences de l'emploi, des profils recherchés et des motivations réelles des candidats. Cet outil permet de recruter les meilleures RH pour l'atteinte des objectifs. Il permet de découvrir la personnalité et les potentiels des candidats et détecter leur motivation profonde ainsi que leurs attentes. Le recrutement doit aussi valoriser les profils des candidats en les recrutant prioritairement aux postes correspondant à leur formation. Réalisé sous l'expertise d'un psychologue de travail le psycho – test est l'une des méthodes les plus modernes de recrutement.

II- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE ET TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

La mise en œuvre effective des différentes solutions que nous préconisons aux problèmes en résolution appellera la prise de mesures nouvelles et un changement de comportement aussi bien de la part des autorités que des agents de la mairie. Aussi, voudrions-nous formuler des recommandations à l'endroit de ces deux parties.

A) CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

◆ RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DES AUTORITES

La première condition de réussite sera l'engagement des autorités au haut niveau de la mairie à mettre en œuvre les solutions proposées en fondant une culture d'entreprise partagée par tous ainsi qu'une vision de leadership efficace qui guide les dirigeants dans l'exercice de leur fonction. Minimiser l'interférence politique dans le processus de recrutement.

Vu l'importance de la gestion du personnel, nous estimons qu'il serait intéressant de recommander aux autorités la tenue d'un bilan social qui sera un document de synthèse et d'informations élaboré. Il constituera en matière de ressources humaines une base de données d'efficacité technique.

Il permettra une identification facile et rapide des problèmes sociaux.

En outre, nous recommandons certaines mesures à prendre en faveur des agents de la mairie

:

- ✓ Instaurer les pratiques de management moderne, alliant compétences et valorisation pour une mobilisation effective des ressources humaines;
- ✓ aider les collaborateurs à trouver un bon équilibre vie professionnelle - vie personnelle et témoigner leur intérêt pour augmenter leur fidélité ;
- ✓ organiser des séances de travail périodiques avec le personnel pour leur faire partager la nouvelle vision et recueillir leurs attentes (DPPO);
- ✓ mettre en place des comités ad' hoc pour approfondir la réflexion sur les problèmes spécifiés ci-dessus ;
- ✓ insuffler un dynamisme nouveau aux différentes structures de la mairie par la fixation de leur cadre juridique et la mise à disposition des ressources appropriées ;
- ✓ définir les responsabilités et adopter un système d'appréciation des performances pour évaluer périodiquement la performance des agents;
- ✓ doter la Direction des Ressources Humaines de spécialistes en GRH et des moyens requis pour des actions novatrices ;
- ✓ adopter à bonne date les plans de travail annuel et renforcer les moyens d'actions des diverses structures de la mairie

Ensuite, nous recommandons particulièrement à la Direction des Ressources Humaines :

- ✓ d'accorder une attention beaucoup plus particulière au personnel de la mairie, notamment en ce qui concerne leur motivation et la gestion des carrières ;
- ✓ d'organiser à l'intention des membres du comité de coordination des séances de briefing sur la notion de Gestion des Ressources Humaines afin qu'ils soient aptes à mieux gérer les collaborateurs. d'élaborer à l'aide d'outil moderne et mettre en application le plan de carrière des agents ;
- ✓ de définir clairement ses objectifs et attributions en matière de recrutement, d'appréciation des performances, des mutations et affectations, des formations ;
- ✓ d'assumer les engagements liés à sa mission ;
- ✓ de répondre aux attentes légitimes du personnel et à leurs besoins ;
- ✓ d'adopter la bonne posture pour développer des relations positives avec son environnement et d'anticiper la réaction de son interlocuteur (proactivité).

◆ RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DU PERSONNEL

Nous recommandons aux agents de toujours faire preuve de professionnalisme en exécutant convenablement leurs tâches. C'est aussi à eux de faire connaître leurs besoins aussi bien en

personnel, qu'en moyens de travail car les autorités ne maîtrisent pas toujours tout. Il leur revient également de travailler pour mériter leur salaire et de trouver dans leur travail le motif de continuer malgré tout en attendant que des mesures incitatrices ne soient prises et mises en application. C'est à eux de montrer qu'ils sont incontournables dans l'Administration par leur tenue, et le respect de la déontologie administrative.

Le personnel devra accompagner les autorités de la mairie dans la mise en œuvre des suggestions. De manière spécifique, il devra :

- ✓ être ponctuel, assidu et consciencieux à la tâche ;
- ✓ s'ouvrir au changement à opérer pour améliorer leurs conditions de travail ;
- ✓ accepter de se remettre en cause et de changer de poste périodiquement ;
- ✓ constituer des cercles de qualité ;
- ✓ favoriser l'application des récompenses et des punitions aux agents méritants ;
- ✓ asseoir une bonne organisation du travail et une gestion convenable du temps pour ne plus aller au-delà des heures réglementaires ;
- ✓ accorder la priorité à l'éthique dans les échanges.

B) SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

Tableau 6: Tableau de synthèse de l'étude

Niveau d'Analyse	Problématique	Objectifs	Causes	Diagnostic	Approche de solutions
Niveau général	Problème général : Gestion peu efficace des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi	Objectif général : déterminer les voies et moyens (conditions) pour une pratique plus efficace de la gestion des ressources humaines de la mairie d'Abomey-Calavi.			
Niveaux Spécifiques	Problème spécifique N°1 : Inefficacité du système de valorisation des RH	Objectif spécifique N°1 : Suggérer des méthodes pour la mise en œuvre de meilleures actions de valorisation des RH de la mairie d'Abomey-Calavi	Cause spécifique N°1 : sous-estimation de l'importance des conditions de vie et de travail des RH par les décideurs	Élément de diagnostic N°1 : L'inefficacité du système de valorisation des RH est due à la sous-estimation de l'importance des conditions de vie et de travail des RH par les autorités pour la performance de la mairie d'Abomey-Calavi	Améliorer les conditions de vie et de travail : Aménager le cadre de travail ; instaurer mécanisme d'émulation; appliquer la DPPO;
	Problème spécifique N°2 : Irrégularités dans la gestion des carrières des RH	Objectif spécifique N°2 : Identifier des mesures et outils favorisant une gestion performante des carrières des RH de la mairie d'Abomey-Calavi	Cause spécifique N°2 : non informatisation du système de gestion des carrières	Élément de diagnostic N°2 : la non informatisation du système de gestion des carrières des RH justifie les irrégularités dans la gestion des carrières des RH de la mairie d'Abomey-Calavi.	Informatiser le système de gestion des carrières; adopter un logiciel de gestion du système informatique.
	Problème spécifique N°3 : Insuffisance de ressources humaines	Objectif spécifique N°3 : Proposer des mesures pour une démarche prévisionnelle rationnelle des RH	Cause spécifique N°3 : Absence d'un système rationnel d'identification des besoins en RH	Élément de diagnostic N°3 : L'absence d'un système rationnel d'identification des besoins en RH est à la base de l'insuffisance de ressources humaines à la mairie d'Abomey-Calavi.	Adopter un cadre organique(GPEC) : Réorganiser la mairie : restructurer ; Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation et un plan de recrutement adéquats

Source: données de nos travaux

CONCLUSION

L'étude sur la gestion des ressources humaines de la mairie d'Abomey -Calavi a révélé beaucoup de dysfonctionnements organisationnels dus à l'inexistence d'une stratégie globale de gestion des ressources humaines. En effet, l'état des lieux aussi bien du personnel que de son mode de gestion, permet de constater que les ressources humaines souffrent notamment de trois grands maux qui constituent un handicap à leur modernisation, affectant l'engagement des travailleurs réduisant ainsi les performances de la mairie. Il s'agit de l'inefficacité du système de valorisation; des irrégularités dans la gestion des carrières ; de l'insuffisance des ressources humaines.

Ces problèmes ont été diagnostiqués et des essais de solutions ont été suggérés.

Ces solutions passent forcément par la mise en place d'un certain nombre de mesures pouvant permettre une certaine adéquation entre les hommes, le cadre de travail et l'organisation du travail.

C'est pourquoi, il est nécessaire et urgent que la mairie opte pour l'élaboration et l'utilisation rationnelle des outils de base de planification stratégique et de gestion des RH: l'instauration d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences; l'amélioration des conditions de vie et de travail par des actions concrètes telles la logistique et les moyens financiers, la formation et le recrutement des agents et enfin l'informatisation du système et l'installation d'un logiciel de gestion des carrières des ressources humaines et la sensibilisation des agents sur l'importance de fournir les pièces à temps.

Ce mémoire apparaît comme un manuel dont les autorités communales peuvent se servir pour mieux structurer, organiser leur politique de gestion notamment celle des ressources humaines.

Nous restons convaincu que la mise en application de ces solutions et la prise en considération de nos suggestions contribueront à une pratique plus efficace de la gestion des ressources humaines; bien entendu, nous ne nourrissons guère la prétention d'avoir cerné tous les contours de la question, ni d'avoir mis à la disposition des autorités de la mairie d'Abomey - Calavi, une panacée aux problèmes relevés lors de notre recherche. Nous souhaiterions vivement que d'autres travaux de recherche tels « l'analyse des difficultés de mise en œuvre du manuel de procédures de gestion des RH à la mairie d'Abomey-Calavi » et « La problématique d'une gestion optimale du rendement des Ressources Humaines de la mairie d'Abomey-Calavi » viendront renforcer les nôtres et combler ce qui nous aurait échappé dans notre analyse.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENERAUX

- Auby, J-F. (1996). *Management Public Introduction générale*, Editions SIREY, 120 pages
- Bodin, J. (1974). *Le personnel communal*. Paris: Berger (p.56)
- Bourdon, J. (1974). *Le personnel communal*. Paris, édition Berger, vol 241
- Greffé, x. (2002). *Le développement local*, Paris, l'Aube, DATAR ,200 pages

II- OUVRAGES SPECIALISES

- Cauden, J. et Sanches, A. (1997). *Gestion des ressources humaines* 2ème éditions, vol 341
- Citeau, J-P. (2002), « *Gestion des ressources humaines* » *Principes généraux et cas pratiques*, Paris, Editions Colin, 4ème édition, 260 pages
- Louart, P. (1994). *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles Université, Collection Gestion. Paris, Édition VUIBERT, 268 pages.
- Peretti, J-M. (2015). *Gestion des Ressources Humaines*, 20^{ème} Editions Vuibert, Paris, 288pages

III- ARTICLES

- Chanlat, J-F. (1992). « Peut-on encore faire carrière ? », *Revue internationale de gestion*. Vol17 n°3 septembre, p.100-111
- Serhani, A. « Valorisation des ressources humaines, quelques pistes pour réussir ». *Journal la vie-éco du 02 février 2007*

IV- MEMOIRES

- Daizo, G. E.(2007) : *Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel du ministère de la culture du tourisme et de l'artisanat*, UAC-ENAM, Cycle II
- Lagbadohossou, G. F. (2012): *Contribution à une gestion efficace du personnel au MRAI*, UAC-ENAM, Cycle II, 95 pages
- Sognon, Q. (2006) : *La gestion du personnel communale et le développement : Cas de la Mairie de Cotonou*, ENAM I, 67 pages.

V- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat
- Loi 97-028 du 15 janvier 1999 portant Organisation de l'Administration Territoriale de la République du Bénin.
- Loi 97-029 du 15 janvier 1999 portant Organisation des Communes en République du Bénin.
- Arrêté n°149/C-AC/SG/SAC du 12-10-2012 portant création, organisation, attributions et fonctionnement des services de la Mairie d'Abomey-Calavi.

VI- AUTRES DOCUMENTS NON EDITES

Charest E. (2015). Formation GPEC. Ecole nationale d'administration publique, Direction des affaires internationales, Montréal Québec

Davoh M., (2011). Cours de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ENAM, MSP 2

Dalohoun N. D., et Fanou, C. C. (2012) Support de cours : Méthodologie de la Recherche Scientifique UAC-ENAM

Fanou, G.,(2015). Support de cours : Le management des ressources humaines, UAC-ENAM, MSP 2

Lokossou, Ch. (2003) « La formation : outils de gestion des ressources humaines » Séminaire au CED-BENIN, Cotonou, 50p.

Plan de Développement Communal (VERDI) quinquennat 2012- 2016 Cabinet Interface Afrique, mars 2012

Schéma Directeur d'Aménagement Communal (SDAC) d'Abomey- Calavi, mai 2012

SITES WEB VISITES

<http://lavieeco.com/news/la-vie-eco-carrieres/valorisation-des-ressources-humaines-quelques-pistes-pour-reussir-4122.html#JfoJ7Ltb0w1Bf.99> consulté le 22 décembre 2015 à 15h20'

WWW.reims-ms.fr/agrh consulté le 10 janvier 2016 à 12h40'

WWW.amazon.com consulté le 10 janvier 2016 à 15h 35'



ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

Mesdames/Messieurs,

Le présent questionnaire qui se veut anonyme s'inscrit dans le cadre d'une "recherche diagnostic" dans l'optique de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Management des Services Publics au second cycle de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) de l'Université d'Abomey-Calavi. Il est destiné en effet, à relever les dysfonctionnements en matière de gestion des ressources humaines et à proposer des pistes de solutions idoines pour améliorer cette gestion dans l'intérêt aussi bien de l'ensemble du personnel que de celui de la mairie.

Son remplissage de manière fidèle à la réalité constituerait votre acceptation et votre contribution à une gestion plus efficace des ressources humaines.

Merci pour votre franche collaboration.

I- IDENTIFICATION

-Date de l'enquête :

-Sexe : M F

- Catégorie professionnelle : A B C D E

- Ancienneté au poste actuel :

- Ancienneté dans la direction :

- Ancienneté dans la mairie :

II-QUESTIONS:

- Etes-vous satisfait de vos conditions de vie et de travail ? Oui Non

Si non quelles sont selon vous les actions pouvant améliorer vos conditions de vie et de travail ?

L'octroi d'un bureau individuel

L'amélioration du système d'éclairage

L'amélioration du système d'aération et/ou de climatisation

L'octroi régulier et suffisant du matériel de travail (ordinateur, fournitures de bureau)

Amélioration du salaire

L'octroi équitable de primes et indemnités

L'attribution des avantages en nature

L'association aux prises de décisions

Autres

Précisez.....

-Quelle est votre formation de base ?

-Quelles sont les différentes formations que vous avez suivies depuis votre prise de service ?

-Quelles sont vos relations de travail avec vos collaborateurs ?

-Comment appréciez-vous le degré d'attachement des autorités aux conditions de vie et de travail du personnel ?

-Quelle perception avez-vous des nominations faites à la mairie d'Abomey-Calavi ?

-Etes-vous satisfait de la gestion faite de votre carrière?

Oui

Non

Si non parce que:

Le système de gestion des carrières n'est pas informatisé

La DRH ne dispose pas de logiciel de gestion des carrières des agents

Les agents ne mettent pas à temps à disposition les pièces à eux demandées

Autres (à préciser)

-Arrivez-vous à effectuer aisément et en temps réel les tâches confiées à votre structure?

Oui

Non

Si non, pensez-vous que cette situation pourrait être due à l'insuffisance de ressources humaines ?

Oui

Non

Qu'est-ce qui pourrait alors être la cause de cette insuffisance des ressources humaines?

Mauvaise répartition du personnel

Absence de formations adéquates

Adoption d'une politique de recrutement peu pertinente

Inexistence d'un système rationnel d'identification des ressources humaines

Inexistence des ressources humaines qualifiées recherchées

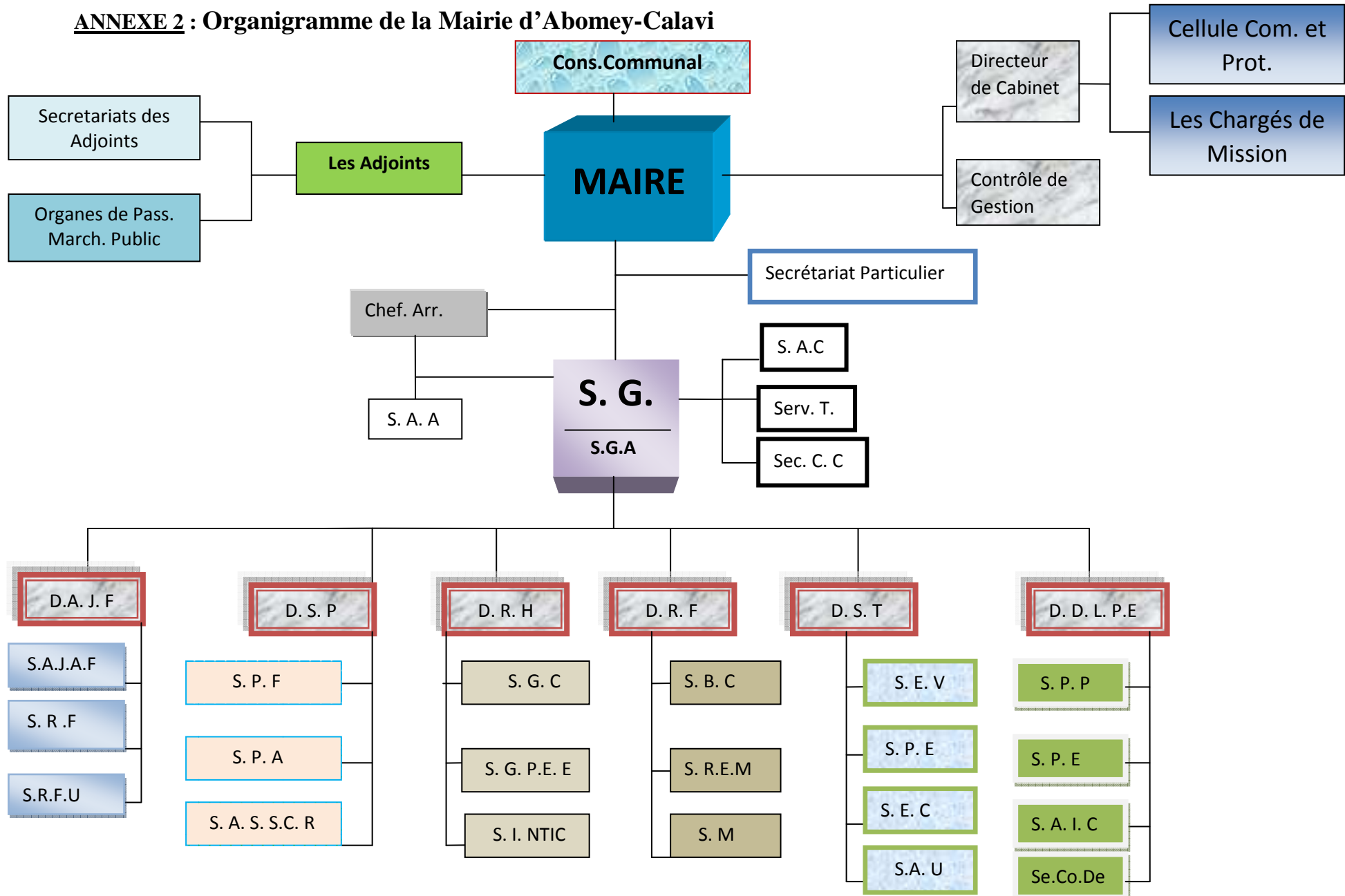
Ces situations affectent-elles votre performance ?

Oui

Non

Nous vous remercions pour votre précieuse contribution

ANNEXE 2 : Organigramme de la Mairie d'Abomey-Calavi



ANNEXE 3 : Tableau explicatif des niveaux de compétence

	SAVOIRS (Connaissances théoriques)	SAVOIRS-FAIRE (Capacités pratiques)	SAVOIR-ETRE (Comportements professionnels)
Initiation (N1) (Notions)	Connaître les généralités, comprendre les principes de base	Reproduire, faire sous contrôle ou pilotage en suivant des consignes précises	Etre sensibilisé
Maîtrise (N2) (Avancé)	Avoir étudié, expérimenté, pouvoir expliquer, commenter, exposer	Faire de façon autonome ; pouvoir montrer et expliquer à autrui	Se comporter en faisant attention, avec effort
Spécialisation (N3) (Confirmé dans l'emploi)	Avoir approfondi les cas difficiles ; pouvoir enseigner à autrui	Pouvoir conseiller, enseigner, guide ou piloter ; pouvoir traiter les cas difficiles ou inhabituels	se comporter avec aisance, naturellement, aider autrui à se comporter
Expertise (N4) (Expérimenté dans l'emploi)	Pouvoir faire de la prospective, extrapoler, pouvoir innover, faire évoluer les connaissances	Pouvoir remettre en cause les pratiques, les faire évoluer, innover	Etre capable de changer les comportements d'autrui

Source : Extrait de « La formation : outils de gestion des R H, séminaire au CED-BENIN, Cotonou ,50p », Lokossou, ch. (2003)

ANNEXE 4 : FICHE DE POSTE

FICHE DE POSTE

	Poste N°créé le
	Intitulé du poste
	Mise à jour le

I- DONNEES DE BASE :

- 1. Objectif du poste :.....
- 2. Positionnement dans l'organigramme :.....

II- QUALIFACATION :

- 3. Références internes d'accès au poste :.....
- 4. Références externes d'accès au poste :.....
- 5. Formations complémentaires :.....

III- CRITERES- PROFIL :

- 6. Qualités requises (Disponibilité, Conscience, Esprit d'équipe...)
.....
.....

IV- EVOLUTION- GRILLE-ORGANIGRAMME :

- 7. Poste classé :.....à.....
Pour devenir :.....
- 8. Intitulé de la structure hiérarchique :.....
- 9. Personnel sous tutelle (Effectif) :.....

V- CONTENU :

- 10. Tâches principales-Détail des Responsabilités :.....
.....
- 11. Tâches secondaires
.....
- 12. Contraintes du poste
- 13. Entrants :.....

Source : nous-mêmes

ANNEXE 5 : FICHE DE DIAGNOSTIC INDIVIDUEL DE COMPETENCE

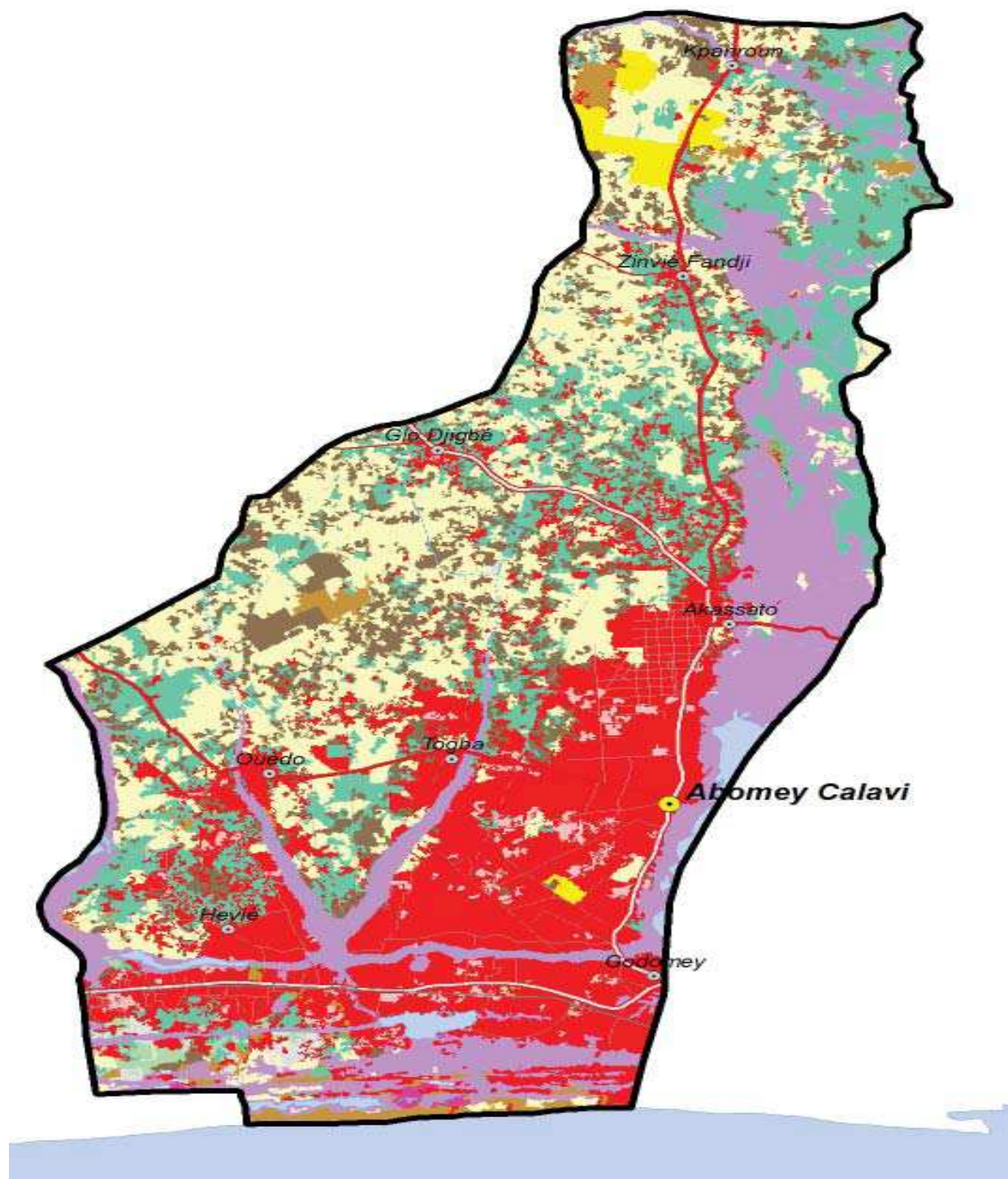
EMPLOI	FONCTION		TITULAIRE			
COMPETENCES DE BASE						
COMPETENCES	NIVEAU DE COMPETENCES					
	N0	N1	N2	N3	N4	Ecart
I-Savoirs (théoriques)						
▪ ▪ ▪						
II-Savoir-faire (habiletés et pratiques)						
▪ ▪ ▪						
III-Savoir-être (comportements)						
▪ ▪ ▪						
OBSERVATIONS						
COMPETENCES ADDITIONNELLES						
I-Savoirs (théoriques)						
▪ ▪ ▪						
II-Savoir-faire (habiletés et pratiques)						
▪ ▪ ▪						
III-Savoir-être (comportements)						
OBSERVATIONS						

LEGENDE :

N0= Ne sait pas faire N1= Sait faire avec une aide N2 = Sait faire seul
 N3= Maîtrise parfaitement N4 =Excelle et est en mesure de transmettre à autrui

Source : Extrait de « La formation : outils de gestion des R H, séminaire au CED- BENIN, Cotonou, 50 p » Lokossou, ch. (2003)

ANNEXE 6 : Carte géographique de la Commune d'Abomey-Calavi



Source : Schéma Directeur d'Aménagement Communal (SDAC) d'Abomey-Calavi, mai 2012

ANNEXE 7

Nature des évalués	Effectif	Fréquences absolues		Fréquences relatives		Totaux
		Insuffisance de ressources matérielles et financières	Sous-estimation de l'importance des conditions de vie et de travail par les décideurs	Insuffisance de ressources matérielles et financières	Sous-estimation de l'importance des conditions de vie et de travail par les décideurs	
Cadres conception	25	08	17	32%	68%	100%
Cadres intermédiaires	44	12	32	27,27%	72,73%	100%
Agents exécution	60	11	49	18,33%	81,67%	100%
TOTAUX	129	31	98	24,03%	75,97%	100%

ANNEXE 8

Nature des évalués	Effectif	Fréquences absolues			Fréquences relatives			totaux
		Absence de capacité managériale des gestionnaires des carrières	Non informatisation du système de gestion des carrières	Mise à disposition tardive des pièces par les agents	Absence de capacité managériale des gestionnaires des carrières	Non informatisation du système de gestion des carrières	Mise à disposition tardive des pièces par les agents	
Cadres de conception	25	04	12	09	16%	48%	36%	100%
Cadres intermédiaires	44	08	24	12	18,18%	54,55%	27,27%	100%
Agents d'exécution	60	14	27	19	23,33%	45%	31,67%	100%
Totaux	129	26	63	40	20,16%	48,84%	31%	100%

ANNEXE 9

Nature des évalués	Effectif	Fréquences absolues		Fréquences relatives		Totaux
		Indisponibilité de ressources humaines recherchées	Absence d'un système rationnel d'identification des besoins en ressources humaines	Indisponibilité de ressources humaines recherchées	Absence d'un système rationnel d'identification des besoins en ressources humaines	
Cadres conception	25	03	22	12%	88%	100%
Cadres intermédiaires	44	06	38	13,64%	86,36%	100%
Agents exécution	60	07	53	11,67%	88,33%	100%
TOTAUX	129	16	113	12,40%	87,60%	100%

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	iii
DEDICACES	iv
REMERCIEMENTS	v
LISTE DES SIGLES:.....	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
GLOSSAIRE.....	ix
RESUME	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I: CADRE DE L'ETUDE, CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET REVUE DE LITTERATURE.....	3
SECTION I : CADRE DE L'ETUDE ET ETAT DES LIEUX	4
PARAGRAPHE I : PRESENTATION DE LA COMMUNE D'ABOMEY-CALAVI.....	4
I- PRESENTATION GENERALE DE LA COMMUNE D'ABOMEY-CALAVI.....	4
II- ACTIVITES, STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNEMENT DE LA MAIRIE D'ABOMEY-CALAVI.....	7
PARAGRAPHE II : ETAT DES LIEUX.....	10
I- OBSERVATIONS DE STAGE.....	10
II- INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX ET REGROUPEMENT PAR CENTRES D'INTERETS	17
SECTION II : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET REVUE DE LITTERATURE ...	20
PARAGRAPHE I : CHOIX DE LA PROBLÉMATIQUE,.....	20
JUSTIFICATION, SPÉCIFICATION ET VISION GLOBALE DU SUJET ET SYNTHÈSE DES APPROCHES GÉNÉRIQUES	20
I- CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE ET JUSTIFICATION	20
II- SPECIFICATION, VISION GLOBALE DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE ET SYNTHÈSE DES APPROCHES GÉNÉRIQUES DE RESOLUTION	21
PARAGRAPHE II :SYNTHESES DES APPROCHES GÉNÉRIQUES, SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE RETENUE ET REVUE DE LA LITTERATURE	25
I- SYNTHÈSES DES APPROCHES GÉNÉRIQUES ET SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE RETENUE	25
II- REVUE DE LITTERATURE.....	26

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIQUE ET APPROCHES DE SOLUTIONS.....	32
SECTION I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	33
PARAGRAPHE I: OBJECTIFS, HYPOTHESES ET TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE	33
I-OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE	33
II- TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE.....	38
PARAGRAPHE II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	39
I- APPROCHES THEORIQUES	39
II- APPROCHES EMPIRIQUES	40
SECTION II: COLLECTE DES DONNEES, APPROCHES DE SOLUTIONS, CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS ET SYNTHESE DE L'ETUDE	43
PARAGRAPHE I : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES	43
I- COLLECTE DES DONNEES	43
II- PRESENTATION, ANALYSE DES DONNEES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC	44
PARAGRAPHE II : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	51
I- APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UNE PRATIQUE PLUS EFFICACE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA MAIRIE D'ABOMEY- CALAVI.....	51
II- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE ET TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ETUDE.	55
CONCLUSION.....	59
BIBLIOGRAPHIE.....	60
ANNEXES.....	62