



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

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

OPTION : Management

FILIERE : Management des Services Publics

Année académique 2009-2010

**SUJET : CONTRIBUTION A UNE
GESTION RATIONNELLE DES
EFFECTIFS ET DES COMPETENCES
DU PERSONNEL DU MINISTERE
DE L'AGRICULTURE DE
L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE**

Réalisé et soutenu par :

Emmanuelle Noëlie M.D. KLOUSSE

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Cyriaque HOUNHOENOU

Chef du Service du Contentieux et des Affaires

Disciplinaires de la DRH du MAEP

Maître de mémoire :

M. David HOUINSA

Enseignant à l'ENAM

Janvier 2011

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT :

Charles ADJOVI

VICE PRESIDENT :

Mathias POFAGI

MEMBRE :

Frantz MASSOUGBODJI

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

DEDICACE

- ▶ A ma mère, Anne MIGAN HOUNSINOU,
- ▶ A mon père, Egide KLOUSSE,
- ▶ A mon tuteur, Aubin HOUNSINOU,

Je dédie ce travail.

REMERCIEMENTS

Je remercie sincèrement tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail de par leurs critiques et leur soutien.

Il s'agit essentiellement de :

- ▶ Monsieur David HOUINSA, mon maître de mémoire,
- ▶ Monsieur Cyriaque HOUNHOUENOU, mon maître de stage,
- ▶ Monsieur Christian MIGAN, pour son soutien,
- ▶ Madame Célestine ADJANOHOUN, pour son assistance,
- ▶ Monsieur Rodrigue AGO, pour ses critiques,
- ▶ Monsieur Emmanuel DARBOUX, pour sa sollicitude,
- ▶ Monsieur Serge ABALLO, en service à la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche,
- ▶ Monsieur Mathias AKODANDE, en service à la Direction de la Programmation et de la Prospective du Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche,
- ▶ Mes frères, cousins, tantes, oncles et amis,
- ▶ Les familles KOUTINHOIN, MIGAN, et de SOUZA,
- ▶ Les professeurs de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature,
- ▶ Le personnel du Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche, et en particulier celui de la Direction des Ressources Humaines.

LISTE DES SIGLES

- ▶ **ACE** : Agent Contractuel de l'État.
- ▶ **APE** : Agent Permanent de l'État.
- ▶ **CEDEAO** : Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest.
- ▶ **CeRPA** : Centre Régional pour la Promotion Agricole.
- ▶ **CNAB** : Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin.
- ▶ **DANA** : Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée.
- ▶ **DAGRI** : Direction de l'Agriculture.
- ▶ **DE** : Direction de l'Élevage.
- ▶ **DGR** : Direction du Génie Rural.
- ▶ **DICAF** : Direction du Conseil Agricole et de la Formation opérationnelle.
- ▶ **DPLR** : Direction de la Promotion et de la Législation Rurales.
- ▶ **DPP** : Direction de la Programmation et de la Prospective.
- ▶ **DPQC** : Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des produits agricoles.
- ▶ **DRAE** : Direction du Recrutement des Agents de l'État.
- ▶ **DRFM** : Direction des Ressources Financières et du Matériel.
- ▶ **DRH** : Direction des Ressources Humaines.
- ▶ **FUR** : Fichier Unique de Référence.

- ▶ **GPEEC** : Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences.
- ▶ **GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
- ▶ **IGM** : Inspection Générale du Ministère.
- ▶ **INRAB** : Institut National des Recherches Agricoles du Bénin.
- ▶ **MAEP** : Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche.
- ▶ **MDR** : Ministère du Développement Rural.
- ▶ **MDRAC** : Ministère du Développement Rural et de l'Action Coopérative.
- ▶ **MEF** : Ministère de l'Économie et des Finances.
- ▶ **MTFP** : Ministère du Travail et de la Fonction Publique.
- ▶ **ONASA** : Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire.
- ▶ **ONS** : Office National de Soutien des revenus agricoles.
- ▶ **SCAD** : Service du Contentieux et des Affaires Disciplinaires.
- ▶ **SDL7** : Système de Développement Local, version 7.
- ▶ **SERAS** : Service des Études, de la Réglementation et des Affaires Sociales.
- ▶ **SAF** : Service des Affaires Financières.
- ▶ **SGPF** : Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation.
- ▶ **SGSC** : Service de la Gestion et du Suivi des Carrières.
- ▶ **SONAPRA** : Société Nationale pour la Promotion Agricole.
- ▶ **UEMOA** : Union Économique Monétaire Ouest Africaine.

LISTE DES TABLEAUX

PAGES

▶ Tableau I : Évaluation des besoins en recrutement du MAEP au titre de l'année 2010	18
▶ Tableau II : Regroupement des problèmes par centre d'intérêts et identification des problématiques possibles	22
▶ Tableau III : Regroupement des approches théoriques par problème	29
▶ Tableau IV : Tableau de bord relatif au sujet : « Contribution à une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du MAEP »	35
▶ Tableau V : Présentation des données liées au problème spécifique n°1 relatif au vieillissement du personnel	42
▶ Tableau VI : Présentation des données liées au problème spécifique n°2 relatif au déficit quantitatif du personnel	43
▶ Tableau VII : Présentation des données liées au problème spécifique n°3 relatif à l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel	44

LISTE DES GRAPHIQUES PAGES

▶	Graphique I : Pyramide des âges du personnel ACE du MAEP au 31/12/2009	16
▶	Graphique II : Pyramide des âges du personnel APE du MAEP au 31/12/2009	17
▶	Graphique III : Présentation des données liées au problème spécifique n°1 relatif au vieillissement du personnel	42
▶	Graphique IV : Présentation des données liées au problème spécifique n° 2 relatif au déficit quantitatif du personnel	44
▶	Graphique V : Présentation des données liées au problème spécifique n°3 relatif à l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel	45
▶	Graphique VI : Démarche générale de la gestion prévisionnelle des ressources humaines	52

GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE

▶ **Agent Contractuel de l'État** : personne autre que l'agent permanent de l'État, recrutée pour occuper des emplois publics dans les services centraux ou déconcentrés des administrations et institutions de l'État, des établissements publics à caractère social, culturel, administratif et scientifique.

▶ **Agent Permanent de l'État** : agent qui, nommé dans un emploi permanent, est titularisé dans un grade de la hiérarchie des administrations publiques, des services de l'État, des collectivités locales et des établissements publics à caractère social, culturel et scientifique.

▶ **Compétence** : activation et mobilisation du savoir, du savoir-faire et du savoir-être dans une situation de travail donnée.

▶ **Emploi** : correspond généralement à plusieurs postes de travail possibles dans une organisation. L'emploi requiert des caractères et des exigences spécifiques nécessaires à la réalisation des objectifs d'une organisation.

▶ **GPEEC (gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et des compétences)** : conception, mise en œuvre et suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines d'une organisation.

▶ **Rendement** : atteinte des résultats par les agents en vue de l'accomplissement des attributions d'une organisation.

► **Ressources humaines** : ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires, qu'occasionnels, utilisés par une organisation pour réaliser ses objectifs.

Sources :

- décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'État ;
- dictionnaire LAROUSSE (2006) ;
- loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'État ;
- HOUNHOUENOU, C. O. (2010), **Analyse du système de notation des agents contractuels de l'État : cas des agents techniques d'encadrement du MAEP.**

RESUME

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche a pour mission de favoriser les conditions relatives à l'amélioration des revenus agricoles afin d'assurer l'autosuffisance alimentaire et la prospérité agricole¹. Pour ce faire, il doit disposer des ressources humaines adéquates. Cependant, des dysfonctionnements observés durant notre stage, il ressort d'une part, que le personnel du MAEP est vieillissant et insuffisant, et d'autre part, que ledit ministère ne dispose pas d'un logiciel de gestion de ce personnel. C'est ce qui nous a conduit à orienter nos réflexions sur le sujet : « *Contribution à une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche* ».

La réalisation de cette étude s'est faite aux moyens d'enquêtes, d'entretiens et de recherche documentaire qui ont permis d'aboutir aux conclusions ci-après :

- le vieillissement du personnel est dû au gel des recrutements intervenu dans la fonction publique entre 1987 et 1994, d'où la nécessité de faire recours aux dispositions prévues en matière de recrutement par la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'État ;

- le déficit quantitatif du personnel s'explique par l'insuffisance des ressources allouées par le Ministère de l'Économie et des Finances, d'où l'importance des actions visant à résorber le déficit en ressources humaines dans le contexte de la fonction publique ;

- l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel est due au caractère secondaire de la gestion du personnel dans les objectifs du ministère. Force est alors de présenter l'apport de l'automatisation en matière de gestion du personnel.

Mots-clés : **gestion – prévision - effectif – compétence – personnel.**

¹ C. O. HOUNHOUENOU, (2010), *Analyse du système de notation des agents contractuels de l'État : cas des agents techniques d'encadrement du MAEP*, p 4.

<u>SOMMAIRE</u>	<u>PAGES</u>
INTRODUCTION GENERALE	1
<u>CHAPITRE PREMIER</u> : De la restitution des observations de stage à la problématique de la gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du MAEP	5
<u>Section 1^{ère}</u> : Restitution des observations de stage	6
<u>Paragraphe 1</u> : Cadre institutionnel de l'étude	6
<u>Paragraphe 2</u> : État des lieux de la gestion des effectifs et des compétences du personnel du MAEP	14
<u>Section 2</u> : Ciblage et vision globale de résolution de la problématique	23
<u>Paragraphe 1</u> : Choix, intérêt et spécification de la problématique	23
<u>Paragraphe 2</u> : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique	25
<u>CHAPITRE DEUXIEME</u> : Du cadre théorique de l'étude aux approches de solutions pour l'amélioration de la gestion des effectifs et des compétences du personnel du MAEP	31
<u>Section 1^{ère}</u> : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	32
<u>Paragraphe 1</u> : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature	32
<u>Paragraphe 2</u> : Choix de la méthodologie adoptée	38
<u>Section 2</u> : De la présentation des résultats des enquêtes aux conditions de mise en œuvre des solutions	41
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation et analyse des données de l'enquête	41
<u>Paragraphe 2</u> : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre ..	52
CONCLUSION GENERALE	61

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	64
ANNEXES	67
TABLE DES MATIERES	82

INTRODUCTION GENERALE

La gestion des ressources humaines d'un État contribue à la réalisation des prévisions de son gouvernement en matière de maîtrise des effectifs et des emplois de son administration.

Depuis 1996, la République du Bénin a opté pour la valorisation de ses ressources humaines à travers un programme intitulé : « Valorisation des ressources humaines et renforcement des capacités nationales de gestion² ». En effet, dans le souci d'apaiser la crise socio-économique et politique qu'a connue le Bénin dans les années 80, la Conférence des Forces Vives de la Nation a eu lieu du 19 au 28 février 1990. Conformément aux résolutions issues de cette Conférence, ont été organisés les états généraux de la fonction publique et de la modernisation administrative du 12 au 16 décembre 1994. Les résultats de ces états généraux ont été approfondis plus tard par le séminaire-atelier sur le diagnostic de l'environnement institutionnel qui s'est tenu du 29 au 31 octobre 1996, et qui a débouché sur un plan d'actions articulé autour de huit (8) programmes. C'est le dernier de ces programmes qui est relatif à la gestion des ressources humaines, considérée comme la base d'un meilleur rendement des fonctionnaires. Il apparaît donc nécessaire que toutes les institutions de la République prennent des dispositions appropriées pour assurer une gestion rationnelle des ressources humaines de l'État.

Ainsi, il revenait au Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), de concevoir un système dynamique de gestion des ressources humaines pour répondre aux exigences des états généraux.

Ce faisant, il importe avant tout de déterminer non seulement le nombre d'agents et le type de compétences disponibles au MAEP, mais également ceux dont ledit ministère aura besoin en fonction des différentes attributions qui lui sont assignées. La gestion prévisionnelle des ressources humaines est ainsi

² Document-cadre de la réforme administrative édité par le MFPTRA en juin 2000, p 31.

définie comme une réflexion prospective sur les moyens permettant de réduire l'écart entre les besoins d'une organisation et ses ressources humaines disponibles. C'est une technique qui a pour objet « de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les qualifications (connaissances, expérience, compétences et attitudes) et la motivation nécessaires pour pouvoir et vouloir exercer les activités ou les fonctions et assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires, à tout moment, à la vie et à l'évolution de l'entreprise³». C'est pourquoi elle est qualifiée de "strategic workforce planning" ou la planification de la main d'œuvre. La gestion des ressources humaines permettra donc au MAEP, de faire de la connaissance de ses effectifs et compétences actuels, non seulement un bouclier contre les péripéties d'un avenir en évolution rapide, mais également une arme pour atteindre les objectifs de la structure.

Cependant, des constats effectués sur le lieu de stage, nous avons relevé plusieurs dysfonctionnements au nombre desquels : le vieillissement du personnel du ministère, le déficit quantitatif du personnel et l'inexistence d'un logiciel de gestion de ce personnel. Il apparaît donc opportun de se poser un certain nombre de questions :

- comment une structure peut-elle réaliser efficacement ses attributions si elle ne dispose pas d'assez de ressources humaines pour le faire ?
- comment parvenir à mettre en place une administration de développement si les moyens financiers et matériels ne sont pas mis à la disposition de ses ressources humaines ?
- comment obtenir la performance des agents s'ils estiment que le système de gestion des ressources humaines demeure défectueux ?

³ MATHIS, L. (1984) : **Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines**, Paris, Organisation, p 35.

- comment l'administration publique peut-elle rationnellement gérer ses ressources humaines sans pour autant déroger aux principes qui la régissent ?

C'est dans le but de mener une réflexion sur la question de la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans la fonction publique que nous avons choisi d'orienter nos préoccupations sur le sujet : « ***Contribution à une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche*** ».

Dans la recherche des solutions adéquates aux problèmes d'effectifs et de compétences du personnel qui se posent au MAEP, notre développement se base sur deux chapitres.

Dans le premier chapitre, nous avons traité du cadre institutionnel de l'étude et de la spécification de la problématique retenue, tandis que dans le second chapitre, nous avons procédé à une analyse des différents problèmes identifiés, afin d'apporter des solutions subséquentes aux problèmes de gestion des effectifs et des compétences du personnel du MAEP.

**Chapitre premier : DU CADRE
INSTITUTIONNEL A LA
PROBLEMATIQUE DE LA GESTION
RATIONNELLE DES EFFECTIFS ET DES
COMPETENCES DU PERSONNEL DU
MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE
L'ELEVAGE ET DE LA PÊCHE**

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche, comme dans toute administration publique, enregistre quelques dysfonctionnements. Le présent chapitre vise à présenter la structure d'accueil de notre stage en identifiant ses problèmes de fonctionnement et, à choisir la problématique de l'étude en spécifiant le mode de résolution retenu.

La première section est consacrée à la restitution des observations de stage tandis que la deuxième présente le ciblage et la vision globale de résolution de la problématique.

Section 1^{ère} : Restitution des observations de stage

La restitution des observations de stage s'est faite d'une part, à travers le cadre institutionnel de l'étude et d'autre part, à travers l'état des lieux et le regroupement des problèmes par centres d'intérêts.

Paragraphe 1 : Cadre institutionnel de l'étude

Ce paragraphe vise à présenter le Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) dans son ensemble, puis particulièrement la Direction des Ressources Humaines (DRH).

A- Présentation du Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche

Créé le 16 juillet 1958, le Ministère en charge du développement rural a été successivement dénommé Ministère de l'Agriculture et du Paysannat (MAP) de 1958 à 1962, Ministère de l'Agriculture et de la Coopération (MAC) de 1963 à 1964, Ministère du Développement Rural et de la Coopération (MDRC) en 1964, Ministère du Développement Rural et de l'Action Coopérative (MDRAC) en 1970, Ministère du Développement Rural (MDR) en 1991, puis Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) en 2001. Ces différentes

dénominations n'ont rien changé à sa mission qui est de favoriser les conditions relatives à l'amélioration des revenus agricoles afin d'assurer l'autosuffisance alimentaire et la prospérité agricole⁴. Ainsi, conformément à l'article 1^{er} du décret n° 2006-582 du 02 novembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du MAEP, ledit ministère a pour mission de « créer les conditions favorables à l'amélioration de la production, des revenus agricoles et du niveau de vie des populations⁵».

Afin d'accomplir la mission qui est la sienne, le MAEP est structuré comme ci-après :

1- Le Cabinet du Ministre

Le Cabinet du Ministre est chargé de faire des propositions au Ministre en matière de conduite de la politique du Gouvernement dans les secteurs d'activités relevant de la compétence du ministère. Il assure la liaison avec les autres cabinets ministériels, de même que l'exécution des tâches que lui confie le Ministre et qui relèvent de sa compétence. Le Cabinet du Ministre est constitué des collaborateurs rattachés à la personne du Ministre. Il s'agit de :

- un Directeur de cabinet,
- un Directeur adjoint de cabinet,
- cinq Conseillers techniques,
- un Chef de la Cellule de communication du ministère,
- un Assistant du Ministre,
- un Attaché de cabinet,

⁴ HOUNHOUENOU, C. O. (2010) : **Analyse du système de notation des agents contractuels de l'État : cas des agents techniques d'encadrement du MAEP**, p 4.

⁵ Article 1^{er} du décret n° n°2006-582 du 02 novembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du MAEP.

- un Secrétaire particulier.

2- Les services directement rattachés au Ministre

Les services directement rattachés au Ministre sont au nombre de trois (3):

➤ **L'Inspection Générale du Ministère**

L'Inspection Générale du Ministère (IGM) est chargée de contrôler et d'évaluer les activités et le fonctionnement des différentes structures relevant du ministère, en œuvrant pour le respect des règles en vigueur en matière de gestion et pratiques professionnelles.

A ce titre, elle comprend :

- le Service du Suivi des Directions Centrales et Techniques,
- le Service du Suivi des Organismes, Sociétés et Offices sous tutelle,
- le Service du Suivi des Projets et Programmes sous tutelle,
- le Secrétariat.

➤ **Le Secrétariat particulier**

Le Secrétariat particulier a en charge toutes les questions relatives aux courriers confidentiels et à l'agenda du Ministre. Il est animé par un responsable assisté de secrétaires et d'agents de liaison.

➤ **La Cellule de communication**

La Cellule de communication veille à la conception et à la mise en œuvre de la politique de communication du ministère. Elle est dirigée par un spécialiste en communication.

3- Le Secrétariat Général du Ministère

Le Secrétariat général assure le fonctionnement harmonieux du ministère. Il supervise l'administration en assurant la coordination des activités des directions centrales et techniques du ministère ainsi que le suivi des activités des organismes, sociétés et offices sous tutelle. Il comprend le Secrétariat Administratif du Ministère, le Service du Protocole, le Service de Pré archivage et de la Documentation, le Service des Relations avec les Usagers, le Service Informatique et la Cellule de Passation des Marchés Publics.

4- Les directions centrales

Les directions centrales, sous l'autorité du Secrétaire général du ministère, s'occupent des questions administratives, stratégiques et financières du MAEP.

Elles regroupent:

➤ La Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines (DRH) est chargée de la gestion administrative et de la rationalisation de l'utilisation des ressources humaines du ministère.

➤ La Direction des Ressources Financières et du Matériel

La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) a pour mission, sous l'autorité du Secrétaire général du ministère, de gérer les ressources financières et matérielles du ministère.

➤ La Direction de la Programmation et de la Prospective

La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) a en charge la définition des politiques de développement, la planification stratégique, l'élaboration des projets et programmes, la mobilisation des financements, la

centralisation et la synthèse des informations sur le secteur agricole, ainsi que l'analyse des facteurs de son évolution.

5- Les directions techniques

Les directions techniques définissent la politique de l'État et veille à son application dans les différents domaines qui relèvent de leur compétence. Conformément aux dispositions de l'article 35 du décret n° 2006-582 du 02 novembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du MAEP, les directions techniques sont au nombre de huit (8). Il s'agit de :

➤ **la Direction du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle (DICAF)** : elle supervise la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales de conseil agricole et de formation opérationnelle ;

➤ **la Direction de l'Agriculture (DAGRI)** : sa mission est de définir la politique de l'État en matière de production végétale et de veiller à son application ;

➤ **la Direction des Pêches (DP)** : elle a en charge la définition de la politique de l'État en matière de production halieutique ;

➤ **la Direction de l'Élevage (DE)** : elle intervient dans la santé, la production et la protection animales, de même que la santé publique vétérinaire ;

➤ **la Direction du Génie Rural (DGR)** : elle définit la politique de l'État en matière d'aménagement et d'équipement rural ;

➤ **la Direction de la Promotion et de la Législation Rurales (DPLR)** : elle est chargée de définir la politique de l'État en matière de promotion des sociétés coopératives, des groupements économiques d'initiative commune, des organisations professionnelles agricoles et autres institutions rurales, des activités des jeunes ruraux et des femmes rurales ;

➤ **la Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée (DANA)** : elle intervient dans le domaine de l'alimentation et de la nutrition;

➤ **la Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des Produits Agricoles (DPQC)** : elle veille à la définition de la politique de l'État en matière de promotion de la qualité et du conditionnement des produits agricoles.

6- Les organismes, sociétés et offices sous tutelle

Les organismes, sociétés et offices sous tutelle concourent au renforcement de la réflexion sur le développement rural dans les domaines de leur ressort. Conformément aux dispositions de l'article 53 du décret n° 2006-582 du 02 novembre 2006 cité supra, la mission, les attributions et le mode de fonctionnement de ces structures sous tutelle sont contenus dans leurs statuts ou les textes législatifs ou réglementaires qui les régissent. Les organismes, sociétés et offices sous tutelle sont au nombre de six (6) à savoir :

- les six (6) **Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CeRPA)**;
- **l'Office National de Soutien des Revenus Agricoles (ONS)**;
- **la Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA)** ;
- **l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB)**;
- **l'Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire (ONASA)** ;
- **la Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin (CNAB)**.

Une fois les attributions et l'organisation du MAEP présentées, il importe d'aborder particulièrement celles de la Direction des Ressources Humaines dudit ministère où nous avons effectué notre stage académique.

B- Attributions et organisation de la Direction des Ressources Humaines

Conformément aux dispositions de l'article 1^{er} de l'arrêté n° 3540/MAEP/D-CAB/SGM/DRH/SA du 29 novembre 2005 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines (DRH), ladite direction est chargée de la gestion administrative du MAEP et de la rationalisation de l'utilisation des ressources humaines du secteur rural. La DRH a pour attributions :

- l'élaboration des états d'effectifs du ministère ;
- la gestion des ressources humaines du ministère ;
- la gestion et le suivi de la carrière du personnel ;
- la gestion des affaires sociales ;
- l'identification et la planification des besoins en formation et en stage, y compris la formation opérationnelle ;
- la gestion de la base de données sur l'adéquation profil/poste des ressources humaines du secteur rural ;
- le suivi de la mise en œuvre de la politique d'incitation et de valorisation des ressources humaines du secteur rural sur la base des programmes axés sur les résultats ;
- l'élaboration des rapports périodiques sur les activités de la Direction des Ressources Humaines.

Afin de bien mener sa mission, la Direction des Ressources Humaines dispose d'un Secrétariat et de cinq (5) services :

- Le **Secrétariat** : il assure l'ensemble des fonctions liées aux courriers, de même que l'exécution des tâches confiées par le Directeur ;
- le **Service de la Gestion et du Suivi des Carrières (SGSC)** : il est chargé, en collaboration avec les structures compétentes, de la gestion et du suivi de la carrière du personnel relevant du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche ;
- le **Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation (SGPF)** : il assure, en liaison avec les structures compétentes, la gestion prévisionnelle du personnel du ministère, l'identification et la planification des besoins en formation et en stage, y compris la formation opérationnelle ;
- le **Service du Contentieux et des Affaires Disciplinaires (SCAD)** : il traite, en liaison avec les structures compétentes, des questions relevant du contentieux et des affaires disciplinaires du personnel du MAEP;
- le **Service des Études, de la Réglementation et des Affaires Sociales (SERAS)** : en liaison avec les structures compétentes, le SERAS assure d'une part, la mise en forme des documents administratifs à caractère législatif et réglementaire et veille d'autre part, au respect de l'orthodoxie administrative et au développement des relations sociales au sein du ministère.
- le **Service des Affaires Financières (SAF)** : le SAF gère en liaison avec les structures compétentes, les ressources financières de la Direction des Ressources Humaines.

Le fonctionnement régulier de ces services est entravé par certains problèmes qu'il convient d'identifier.

Paragraphe 2 : État des lieux de la gestion des effectifs et des compétences du personnel du MAEP

Après avoir identifié les différents problèmes auxquels est confrontée la DRH, nous les regrouperons par centres d'intérêts.

A- Identification des problèmes de la Direction des Ressources Humaines

Il est à noter, entre autres, comme atouts au sein de la DRH, une bonne ambiance de travail, de même que l'existence de moyens modernes de communication tels que l'internet, l'interphone, le fax et le télex.

L'objectif de notre travail étant de contribuer à la résolution des problèmes identifiés au MAEP par le biais de la Direction des Ressources Humaines, il convient de nous appesantir sur les dysfonctionnements de cette direction en retenant les plus importants. Il s'agira donc de mentionner dans cette section uniquement le mauvais fonctionnement des services qui auraient le plus attiré notre attention.

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

La gestion des carrières peut être définie comme étant « l'ensemble des activités qui visent à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les différents actes qui affectent la vie professionnelle du travailleur depuis son entrée jusqu'à sa sortie de l'entreprise⁶ ». En ce qui concerne les Agents Permanents de l'État (APE) la gestion des carrières se fait conformément aux dispositions de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'État. Quant aux Agents Contractuels de l'État (ACE), leur carrière est régie par les dispositions du décret n° 2008-377 du 24 juin 2008

⁶ HOUNHOUENOU, C. O. (2010) : *Analyse du système de notation des agents contractuels de l'État : cas des agents techniques d'encadrement du MAEP*, p 17.

portant régime d'emploi des Agents Contractuels de l'État. Ainsi, les projets d'actes de gestion des carrières qui permettent de retracer la carrière des agents sont soumis à l'appréciation et à la signature du Ministre en charge du travail et de la fonction publique. Mais, force est de constater que les délais prédéterminés prévus à cet effet ne sont pas respectés par les agents chargés de la conduite de ces activités. Pourtant, il ressort entre autres du manuel de procédures des actes de gestion de la carrière des agents que lesdits actes doivent être soumis à l'appréciation et à la signature du Ministre en charge du travail et de la fonction publique dans un délai de quinze (15) jours pour les actes d'engagement et d'avancement d'échelon et de vingt et un (21) jours pour ceux portant nomination. Ces dispositions n'étant pas suivies de sanctions, il en ressort un retard de plusieurs mois dans la prise des actes.

Conclusion 1 : le non-respect des délais d'élaboration des projets d'actes de gestion des carrières.

Afin d'apporter son appui technique aux différentes structures du MAEP en matière de gestion et de suivi de la carrière du personnel, le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières devrait veiller à l'actualisation du dossier des agents. La réalisation de cette tâche est entravée par deux facteurs. Il s'agit d'une part, du défaut d'envoi des actes de reclassement des agents par le Ministère du Travail et de la Fonction Publique. Ceci serait justifié par l'insuffisance des papiers de reproduction et photocopieuses pour faire la copie des actes. Cette situation oblige donc les agents concernés à se déplacer pour faire acheminer leurs actes à leur ministère respectif. Néanmoins, dans le cas du MAEP, bien que les agents transmettent eux-mêmes leurs actes au Service de la Gestion et du Suivi de la Carrière, on constate encore la persistance du défaut de suivi rigoureux des dossiers. Ce dysfonctionnement est en effet causé d'autre part, par l'insuffisance du personnel du SGSC, ce qui favorise l'empilement des dossiers des agents et leur défaut d'actualisation. C'est ainsi que des quatorze

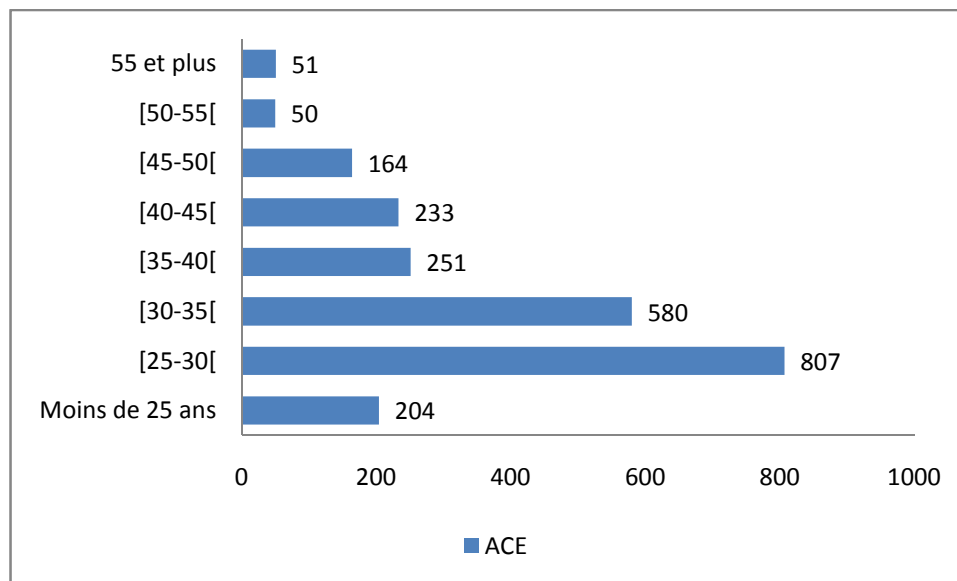
(14) dossiers traités par le SGSC au cours de la période d'octobre à début décembre, seulement six (6) ont pu être actualisés.

Conclusion 2 : la non actualisation du dossier des agents.

➤ **Le Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation (SGPF)**

Toute organisation doit, pour gérer de façon rationnelle ses ressources humaines, identifier et évaluer ses effectifs et ses compétences. Il s'agit avant tout de pouvoir faire un inventaire des ressources humaines en termes quantitatif et qualitatif. Au MAEP, l'inventaire quantitatif du personnel en fonction du critère d'âge laisse apparaître les résultats suivants⁷.

Graphique I : Pyramide des âges du personnel ACE du MAEP au 31/12/2009



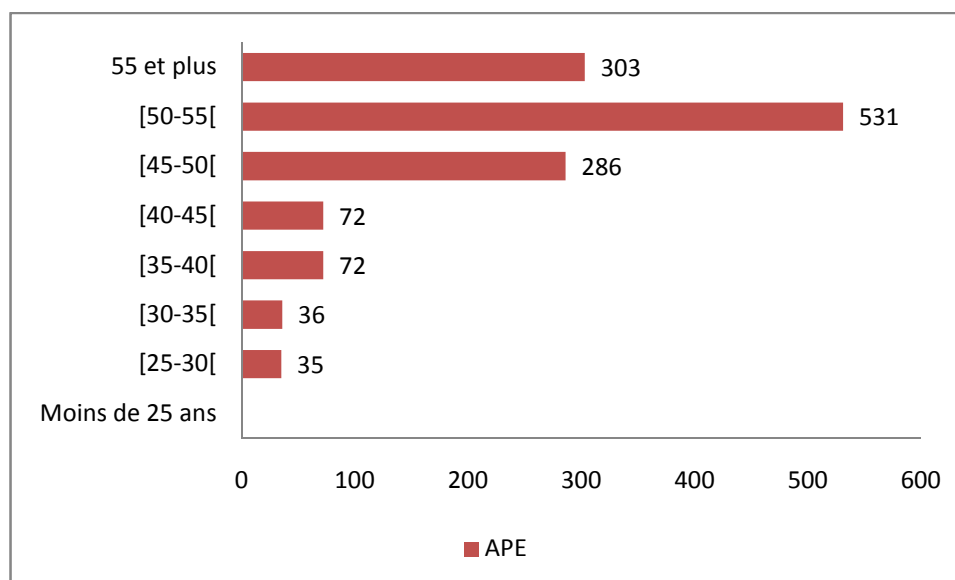
Source : SGPF/MAEP

Au regard de cette représentation graphique, on constate que la pyramide des âges du personnel Agent Contractuel de l'État du MAEP a un sommet

⁷ En 2009, l'effectif du personnel du MAEP était de 3675 agents, à raison de 2340 ACE et 1335 APE d'une part, et de 624 femmes et 3051 hommes d'autre part.

rétréci et une base élargie. On en déduit un nombre important d'agents de moins de 35 ans, soit 67,99% des ACE.

**Graphique II : Pyramide des âges du personnel APE du MAEP au
31/12/2009**



Source : SGPF/MAEP

La pyramide des âges du personnel Agent Permanent de l'État du MAEP a, quant à elle, un sommet élargi et une base rétrécie.

De façon générale, un nombre important de l'effectif des agents du MAEP (soit 37,69%) ont plus de 45 ans. Cela dénote un vieillissement du personnel. Par ailleurs, si en 2009, le MAEP n'a connu que cent cinquante trois (153) départs à la retraite, ce chiffre est estimé à sept cent (700) en 2013. Cette estimation laisse présager un réel problème de renouvellement de générations. On en déduit l'existence d'un problème démographique au sein du MAEP.

Conclusion 3 : le vieillissement du personnel.

Dans le souci de mener à bien ses attributions, la DRH a, par le biais du Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation, prévu les agents dont le

MAEP aura besoin sur les plans quantitatif et qualitatif compte tenu de l'évolution probable de ses activités. Il a en effet été question de recenser les agents disponibles avec leurs profils selon leur corps d'appartenance et la formation complémentaire reçue ou programmée⁸. Aussi, les postes à pourvoir ont-ils été déterminés sur la base « des changements qui pourraient se produire face à l'évolution des missions, de la structure, et des modifications réglementaires⁹».

Cette prévision pour le compte de l'année 2010 se présente comme suit¹⁰ :

Tableau I : Evaluation des besoins en recrutement du MAEP au titre de l'année 2010

Catégories	Effectifs	Pourcentages (%)
A	218	24,72
B	325	36,85
C	203	23,01
D	136	15,42
Total	882	100

Source : Cadre organique du MAEP

⁸ Cadre organique du MAEP, (2007), p 9.

⁹ Cadre organique du MAEP, (2007), p 10.

¹⁰ Les besoins en recrutement du MAEP ont été exprimés par le Cabinet et les structures qui y sont, les Directions centrales et techniques, les sociétés et offices sous tutelle sauf la SONAPRA et la CNAB qui ont une certaine autonomie dans la conduite des actions entrant dans le cadre du fonctionnement de leurs différents services (Cadre organique du MAEP, 2007, p 8).

Au regard de ce tableau, il apparaît un important déficit du personnel actuel du MAEP. Les besoins sont particulièrement importants dans les catégories professionnelles A et B. Elles représentent en effet à elles seules 61,57% de l'effectif total des besoins exprimés par les différentes structures du MAEP. Le coût total des besoins en recrutement du personnel du MAEP au titre de l'année 2010 est estimé à sept cent soixante six millions cinq cent trente huit mille cent quatre vingt neuf (**766 538 189**) francs CFA.

Conclusion 4 : le déficit quantitatif du personnel.

Dans la tenue à jour de la liste des agents permanents et contractuels de l'État placés dans les différentes positions administratives, il est à noter que le Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation ne détient que les informations les plus récentes des agents. En effet, la base de données élaborée par le MAEP en vue de la gestion de son personnel, ne permet que l'entrée de façon manuelle des informations sans la possibilité de retracer l'historique de la position des agents. De ce fait, les données sur les différents postes occupés par un agent au cours de sa carrière sont inexistantes. Par ailleurs, la base de données ne permet ni de gagner du temps dans la tenue à jour des statistiques sur le personnel, ni d'éditer les différents actes administratifs.

Conclusion 5 : l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel.

Au nombre des attributions du SGPF, figurent l'identification et la planification des besoins en formation et en stage, y compris ceux de la formation opérationnelle¹¹. La formation apparaît comme étant un moyen permettant à l'entreprise d'adapter ses ressources humaines à l'évolution technologique. Le plan de formation représente l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur en fonction des objectifs économiques,

¹¹ Article 5 de l'arrêté n°3540/MAEP/D-CAB/SGM/DRH/SA du 29 novembre 2005 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines (DRH).

technologiques et sociaux de l'entreprise et dans un cadre budgétaire défini par celle-ci¹². Si le plan de formation existe au MAEP, et a été effectivement élaboré sur la base des données des cadres organiques des différentes structures du MAEP, le document de politique de formation quant à lui n'a pas été conçu. C'est en effet ce document qui devrait favoriser la conception du plan de formation. Le document de politique de formation affirme la volonté de l'administration et décrit les grandes lignes en matière de politique de perfectionnement du personnel. Pourtant, il n'en existe pas au niveau du SGPF.

Conclusion 6: l'inexistence d'un document de politique de formation.

Dans la mise en application du plan de formation du MAEP, plusieurs agents sont autorisés à suivre des formations pour améliorer le niveau de leurs connaissances techniques. La fréquence d'envoi des agents devant suivre une formation diplômante est assez élevée, car ladite formation est entièrement à la charge de l'agent concerné. Par contre, les formations qualifiantes qui ont pour source de financement le budget national sont pratiquement inexistantes. En effet, aucune formation qualifiante n'a pu se faire en 2009 et le crédit disponible n'a permis que le financement de quatre (4) thèmes de formation en 2010.

Conclusion 7 : l'insuffisance du financement des formations qualifiantes.

A ces différents problèmes, il convient d'ajouter de façon générale que les agents de la Direction des Ressources Humaines doivent parfois suspendre leur travail suite à la pénurie des fournitures de bureau telles que les papiers ou l'encre pour l'impression des documents.

Conclusion 8: l'insuffisance du matériel de travail.

¹² HOUNHOUENOU, C. O. (2010) : *Analyse du système de notation des agents contractuels de l'État : cas des agents techniques d'encadrement du MAEP*, p 20.

Par ailleurs, on remarque qu'au sein de cette direction, cinq agents et bien souvent des stagiaires partagent une pièce exiguë comme cadre de travail. L'exiguïté de ce bureau ne favorise pas la concentration nécessaire à la bonne exécution des tâches.

Conclusion 9: l'exiguïté du cadre de travail.

Les différents problèmes identifiés doivent être regroupés par centres d'intérêts afin de faciliter leur résolution.

B- Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

Les problèmes identifiés dans le fonctionnement de la DRH au cours de notre stage seront regroupés dans un tableau.

Tableau II : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts et identification des problématiques possibles

N°	Centres d'intérêts	Problèmes généraux	Problèmes spécifiques	Problématiques
1	Gestion des carrières	Inexistence d'un système performant de gestion des carrières du personnel	1- Le non-respect des délais d'élaboration des projets d'actes de gestion des carrières 2- La non actualisation du dossier des agents	Optimisation de la gestion des carrières du personnel
2	Gestion prévisionnelle des ressources humaines	Inexistence d'une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel	1- Le vieillissement du personnel 2- Le déficit quantitatif du personnel 3- L'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel	Gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel
3	Formation	Inadéquation de la politique de formation du personnel	1- L'inexistence d'un document de politique de formation 2- L'insuffisance du financement des formations qualifiantes	Mise en place d'une politique performante de formation du personnel
4	Conditions de travail	Conditions de travail non optimales	1- L'insuffisance du matériel de travail 2- L'exiguïté du cadre de travail	Amélioration des conditions de travail

Des différentes problématiques identifiées, laquelle fera l'objet d'une résolution dans notre travail ?

Section 2 : Ciblage et vision globale de résolution de la problématique

Cette section sera consacrée au choix de la problématique objet de notre étude et à sa vision globale de résolution.

Paragraphe 1 : Choix, intérêt et spécification de la problématique

Après avoir justifié le choix de notre sujet de recherche et montré l'intérêt qu'il présente, nous présenterons les problèmes spécifiques liés au problème général.

A- Choix et intérêt de la problématique

Les dysfonctionnements observés à la DRH laissent apparaître quatre (04) problématiques:

- l'optimisation de la gestion des carrières du personnel ;
- la gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel ;
- la mise en place d'une politique performante de formation du personnel ;
- l'amélioration des conditions de travail.

Toutes les problématiques identifiées sont importantes et les résoudre serait bénéfique au MAEP en général et à la DRH en particulier. Cependant, notre recherche ne peut se limiter qu'à la résolution d'une problématique relevant de notre domaine de formation. C'est pourquoi nous avons choisi de nous intéresser à la problématique de la gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel. Ce choix est donc motivé par le souci de mettre en application les connaissances acquises en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au cours de notre cycle universitaire. C'est pour analyser le problème de la gestion des effectifs et des compétences du personnel au MAEP

et pour essayer de le résoudre que nous avons choisi de réfléchir sur la « *Contribution à une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche* ».

En effet, dans l'avertissement de leur ouvrage intitulé « Gestion prévisionnelle », de **GUERNY J.** et **GUIRIEC J. C.** estiment que « la gestion prévisionnelle permet aux responsables d'entreprise de choisir l'avenir plutôt que de le subir. Elle est un système de guidage permettant de tirer le meilleur parti des ressources face à un avenir en évolution rapide¹³ ». Cela explique la préoccupation du gouvernement à vouloir mettre l'accent sur la nécessité et l'urgence d'accorder une priorité à la gestion des ressources humaines en vue d'accroître le rendement des fonctionnaires¹⁴. Il est utile de porter notre réflexion sur la gestion des ressources humaines et plus particulièrement sur celle prévisionnelle des effectifs et des compétences parce qu'elle permet de déterminer avec combien d'agents et avec quels types de compétences travaillera une organisation en fonction de son évolution future. A ce sujet, le MAEP, l'un des ministères à gros effectif présente un intérêt particulier de recherche.

En matière de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, le problème général identifié présente trois ramifications.

B- Spécification de la problématique

Le problème général de notre étude est : « l'inexistence d'une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du MAEP ».

¹³ De GUERNY J. et GUIRIEC J. C. (1976) : **Gestion prévisionnelle**, 3^{ème} édition, Paris, édition J. Delmas et Cie.

¹⁴ MAEP, (1996), Programme de **Valorisation des ressources humaines et de renforcement des capacités nationales de gestion**.

De l'analyse de l'état des lieux, il ressort les problèmes spécifiques ci-après :

- 1- le vieillissement du personnel ;
- 2- le déficit quantitatif du personnel ;
- 3- l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel ;

Comment résoudre la problématique retenue ?

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique

Après avoir présenté les approches génériques liées aux problèmes, il convient d'aborder la séquence de résolution de la problématique.

A- Approches génériques

L'expression "**gestion prévisionnelle des ressources humaines**" est utilisée pour désigner l'établissement des ressources en personnel d'une organisation, la prévision des besoins en personnel d'une organisation et la détermination des actions nécessaires pour que cette organisation puisse disposer à temps du personnel nécessaire. Les appellations consacrées à ces différentes activités varient en fonction de celles qui seront mises en exergue. C'est ainsi qu'on parle de "**gestion prévisionnelle des effectifs**" lorsque l'on a une préoccupation essentiellement quantitative et de "**gestion prévisionnelle des compétences**" lorsque l'on considère que la structure des emplois et des qualifications peut être amenée à évoluer à moyen terme en fonction des orientations et des projets de l'organisation¹⁵.

¹⁵ MASSOUGBODJI, F. (2009) : **Gestion prévisionnelle des ressources humaines, manuel du participant**, p 4.

La **"gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences du personnel"** est donc l'organisation préventive des données quantitatives et qualitatives du personnel afin qu'il réponde efficacement aux besoins de l'organisation dans un avenir déterminé. La gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du MAEP que nous nous proposons d'étudier est la réflexion prospective basée sur des calculs et des raisonnements permettant de déterminer les actions nécessaires à la réduction de l'écart entre les besoins dudit ministère en matière de gestion du personnel, et les ressources humaines et matérielles disponibles.

Le problème général qui, rappelons-le, est « l'inexistence d'une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du MAEP », sera résolu à travers une approche générique basée sur la théorie générale de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences.

➤ **Approche générique liée au problème spécifique n° 1 :**

Le premier problème spécifique relatif au vieillissement du personnel se décèle dans une organisation au regard de la pyramide des âges, en particulier lorsque cette dernière se présente sous forme de « champignon¹⁶ ». La plus grande partie de l'effectif du personnel ayant généralement plus de 45 ans, le nombre de départs à la retraite s'en trouve véritablement augmenté. En conséquence, on assiste au fil des ans à un déficit du personnel au sein de l'organisation. Dans le cas du MAEP, ce déficit est beaucoup plus prononcé au niveau des Agents Permanents de l'État. Il importe donc de procéder à un recrutement du personnel en mettant un accent particulier sur celui des APE.

La résolution de ce problème se fera de ce fait sur la base des dispositions prévues en la matière dans le titre II de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'État.

¹⁶ MARBOT, E. *La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences*, www.google.fr

➤ **Approche générique liée au problème spécifique n° 2 :**

Le deuxième problème retenu est relatif au déficit quantitatif du personnel. Le déficit quantitatif du personnel se réfère à l'insuffisance du nombre actuel des agents du MAEP au regard des besoins exprimés par les différentes structures du Ministère.

Il convient de rappeler qu'au cours de notre stage, le déficit qualitatif du personnel n'a pu être observé, du moins en ce qui concerne certaines structures car le MAEP veille à une remise à niveau de son personnel. Il ressort en effet du document intitulé "**Réalisation d'une analyse régionalisée des adéquations/fonctions/tâches/compétences au niveau des ressources humaines du secteur rural**" que plusieurs formations ont été organisées pour relever le niveau des agents dans des domaines spécifiques, sur la base des fiches de poste et des informations relatives aux titulaires des postes des structures qui ont fait l'objet de cette étude¹⁷. Quant aux autres structures, elles seront progressivement étudiées et leur rendement s'en trouvera amélioré suite à l'augmentation du financement des formations qualifiantes. En matière de qualification du personnel, les études prévisionnelles peuvent permettre de déceler une sous-qualification du personnel, c'est-à-dire la supériorité des compétences requises à celles actuelles du personnel. La "**compétence**" se définit comme étant « un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être qui sont déterminés dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier dans une situation d'activité donnée¹⁸ ». D'après Maurice de MONTMOLLIN, la "**compétence**" représente « des ensembles stabilisés de savoir et de savoir-faire, de conduites-

¹⁷ MAEP, (2006) : **Réalisation d'une analyse régionalisée des adéquations /fonctions/tâches/compétences au niveau des ressources humaines du secteur rural, annexes au rapport final**, Cotonou, Gestion d'Entreprise en Culture Africaine.

¹⁸ MASSOUGBODJI, F. (2009) : **Gestion prévisionnelle des ressources humaines, manuel du participant**, p 10.

type, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».

De ce fait, face aux nombreux défis que doit relever le MAEP, il importe de remédier au déficit quantitatif de son personnel en maximisant les compétences actuelles et en recourant à d'autres compétences externes. Ainsi, les actions de régulation prévues en matière de déficit du personnel sont le recrutement, la formation continue du personnel, la réorganisation, la mobilité interne et la conclusion des contrats de prestation de service. Le recrutement doit prendre en compte les agents permanents de l'État, mais également ceux contractuels de l'État. On pourrait également recourir aux autres mesures citées ci-dessus. Mais, il importe de rappeler que la réorganisation peut consister en trois types d'opérations que sont le redéploiement des effectifs, le redécoupage de l'organisation et l'introduction de nouvelles technologies. Le redécoupage de l'organisation se rapporte au remaniement de l'organigramme et à la redéfinition des missions des services de l'organisation. Il apparaît difficile de recourir à cette mesure dans la fonction publique d'autant plus que les aspects cités sont contenus dans les décrets portant attributions, organisation et fonctionnement des ministères et ne se modifient que lorsqu'il intervient un changement majeur dans un secteur d'activités donné.

➤ **Approche générique liée au problème spécifique n° 3 :**

Quant au problème spécifique n° 3 relatif à l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel, sa résolution se fera sur la base de l'apport de l'automatisation en matière de gestion du personnel. Il s'agira d'insister sur les solutions qu'apporte un système informatisé performant par rapport à celles que fournissent les moyens manuels de gestion du personnel.

Les approches théoriques par problèmes peuvent être regroupées dans le tableau ci-après :

Tableau III : Regroupement des approches théoriques par problème

Niveau d'analyse	Problèmes		Approches génériques
Général	L'inexistence d'une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du MAEP		Approche basée sur la théorie générale de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences.
Spécifique	1	Le vieillissement du personnel	Approche basée sur les dispositions prévues en matière de recrutement par la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'État.
	2	Le déficit quantitatif du personnel	Approche basée sur les actions visant à résorber le déficit en ressources humaines dans le contexte de la fonction publique.
	3	L'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel	Approche basée sur l'apport de l'automatisation en matière de gestion du personnel.

Que retenir à présent des différentes étapes de résolution de notre problématique ?

B- Séquence de résolution de la problématique

La vision globale de résolution de la problématique objet de notre étude sera restituée à travers une démarche méthodologique en neuf (9) étapes :

- la définition de l'objectif général et des objectifs spécifiques de la recherche ;
- l'identification des causes et la formulation des hypothèses ;
- la construction du tableau de bord de l'étude ;
- la revue de la littérature ;
- la présentation de la méthodologie adoptée ;
- la collecte et le traitement des données ;
- l'analyse des données et l'établissement du diagnostic ;
- les approches de solutions ;
- les conditions de mise en œuvre des solutions.

Ce sont ces différentes étapes que comporte le second chapitre.

**Chapitre II : DU CADRE THEORIQUE DE
L'ETUDE AUX APPROCHES DE
SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DE
LA GESTION DES EFFECTIFS ET DES
COMPETENCES DU PERSONNEL DU
MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE
L'ELEVAGE ET DE LA PÊCHE**

La gestion des effectifs et des compétences permet, grâce à des raisonnements scientifiques d'anticiper l'avenir. Dans le cas du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche, la présente étude vise à contribuer à l'amélioration de la gestion actuelle des effectifs et des compétences du personnel au regard des dysfonctionnements relevés. Cette contribution ne saurait être effective sans une analyse approfondie du problème à travers la littérature spécifique à ce domaine d'une part, et l'opinion des principaux agents concernés par la question, d'autre part.

Il s'agit donc dans ce chapitre, de présenter dans la première section, le cadre théorique et méthodologique de l'étude et, dans la seconde section, de vérifier les hypothèses émises et de proposer des solutions adéquates

Section 1^{ère} : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

La présente section est respectivement consacrée à la réalisation du tableau de bord de l'étude, à la revue de littérature, puis au choix de la méthodologie adoptée.

Paragraphe 1 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature

La détermination des objectifs, des causes et des hypothèses liés aux problèmes nous permettra de réaliser le tableau de bord de l'étude, puis de faire la revue de littérature.

A- Tableau de bord de l'étude

Avant de réaliser le tableau de bord de l'étude, il conviendrait d'identifier comme précédemment annoncé, les objectifs, causes et hypothèses liés aux problèmes identifiés.

Au regard de ce qui précède, le problème général de notre étude est « **l'inexistence d'une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du MAEP** ». L'objectif général qui en découle consiste à contribuer à l'amélioration de la gestion des effectifs et des compétences du personnel du MAEP.

De l'analyse de l'état des lieux, il ressort les problèmes spécifiques ci-après :

- 1- le vieillissement du personnel ;
- 2- le déficit quantitatif du personnel ;
- 3- l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel.

Les trois (03) objectifs respectivement liés aux problèmes spécifiques peuvent être formulés comme ci-après :

- déterminer les facteurs explicatifs du vieillissement du personnel ;
- étudier les motifs du déficit quantitatif du personnel ;
- analyser l'impact de l'inexistence d'un logiciel sur la gestion du personnel.

Quelles sont alors les causes et les hypothèses du sujet de recherche ?

Les causes liées aux problèmes spécifiques sont au nombre de trois à savoir :

- le gel des recrutements intervenu dans la fonction publique entre 1987 et 1994 ;
- l'insuffisance des ressources allouées par le Ministère de l'Économie et des Finances ;

- le caractère secondaire de la gestion du personnel dans les objectifs du ministère.

Il en résulte les hypothèses ci-après :

Hypothèse n°1 : le vieillissement du personnel est dû au gel des recrutements intervenu dans la fonction publique entre 1987 et 1994.

Hypothèse n°2 : le déficit quantitatif du personnel s'explique par l'insuffisance des ressources allouées par le Ministère de l'Économie et des Finances.

Hypothèse n°3 : l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel est due au caractère secondaire de la gestion du personnel dans les objectifs du ministère.

Les problèmes, objectifs, causes et hypothèses liés à la problématique de l'étude peuvent être consignés dans un tableau.

Tableau IV : Tableau de bord relatif au sujet : « Contribution à une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du MAEP »

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général	(Problème général) L'inexistence d'une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du MAEP.	(Objectif général) Contribuer à l'amélioration de la gestion des effectifs et des compétences du personnel du MAEP.	(Cause générale) -----	(Hypothèse générale) -----
Niveaux spécifiques	1 (Problème spécifique 1) Le vieillissement du personnel.	(Objectif spécifique 1) Déterminer les facteurs explicatifs du vieillissement du personnel.	(Cause spécifique 1) Le gel des recrutements intervenu dans la fonction publique entre 1987 et 1994.	(Hypothèse spécifique 1) Le vieillissement du personnel est dû au gel des recrutements intervenu dans la fonction publique entre 1987 et 1994.
	2 (Problème spécifique 2) Le déficit quantitatif du personnel.	(Objectif spécifique 2) Etudier les motifs du déficit quantitatif du personnel.	(Cause spécifique 2) L'insuffisance des ressources allouées par le Ministère de l'Économie et des Finances.	(Hypothèse spécifique 2) Le déficit quantitatif du personnel s'explique par l'insuffisance des ressources allouées par le Ministère de l'Économie et des Finances.
	3 (Problème spécifique 3) L'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel.	(Objectif spécifique 3) Analyser l'impact de l'inexistence d'un logiciel sur la gestion du personnel.	(Cause spécifique 3) Le caractère secondaire de la gestion du personnel dans les objectifs du ministère.	(Hypothèse spécifique 3) L'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel est due au caractère secondaire de la gestion du personnel dans les objectifs du ministère.

Il convient de mentionner les divers travaux qui se rapportent à l'objet de l'étude.

B- Revue de littérature

Dans le cadre de la réalisation de notre étude, nous avons consulté des ouvrages dont le contenu a été utile tant au bon déroulement de notre stage qu'au développement du sujet de recherche.

Dans la **Méthodologie du rapport de stage** de **Jean PICANO**, l'auteur insiste sur l'importance d'adapter le sujet choisi à la structure d'accueil du stage. Il préconise au stagiaire de faire partager sa vision de la problématique choisie aux autorités concernées pour faciliter l'orientation dans les recherches.

En se référant aux écrits de **Jean Marie PERETTI** (2005) dans le **Dictionnaire des ressources humaines**, **Christian Raoul KOUTHON** écrit dans son mémoire intitulé « **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme outil de valorisation des ressources humaines du MDGLAAT** », l'existence de plusieurs terminologies de la démarche prospective qu'est la gestion prévisionnelle. On distingue ainsi :

- « la GPEEC : elle désigne la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences ;
- la GPEC : son contenu varie en fonction des auteurs. Tandis que certains la définissent comme la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, d'autres la perçoivent comme la Gestion Prévisionnelle des Effectifs et de la Carrière, ou encore, Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences¹⁹».

Pour **Michel GODET**, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers de France, titulaire de la chaire de prospective industrielle, les entreprises ont trois attitudes possibles face à l'incertitude du futur :

¹⁹ KOUTHON C. R. (2010) : **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme outil de valorisation des ressources humaines du MDGLAAT**, p 29.

- une attitude passive, celle de l'autruche, subissant le changement ;
- une attitude réactive, qui consiste à attendre le changement pour agir ;
- une attitude prospective, c'est-à-dire proactive, consistant à se préparer en agissant pour provoquer un changement souhaitable. Cette dernière action correspond à la vision de **de GUERNY J et GUIRIEC J. C.** selon lesquels « la gestion prévisionnelle permet aux responsables d'entreprise de choisir l'avenir plutôt que de le subir ²⁰».

En matière de gestion prévisionnelle, la pyramide des âges permet d'organiser la réflexion sur le devenir du personnel en fonction des différentes tranches d'âges²¹. D'après **MARBOT E.** on peut distinguer cinq types de pyramides des âges en fonction de la forme qu'elles présentent. Ainsi, le "champignon" est une pyramide à sommet élargi et à base rétrécie tandis que la pyramide qui présente la forme inverse est qualifiée de "poire écrasée". Lorsqu'une pyramide des âges est titrée "toupie", elle présente un centre large, une base et sommet rétrécis. Par contre, le centre rétréci observé sur une pyramide des âges permet de lui attribuer la dénomination de "pelote de laine". Enfin, le "cylindre" est une pyramide des âges équilibrée c'est-à-dire dont les effectifs par tranche d'âge sont pratiquement égaux. Ces différentes appellations nous ont permis d'identifier puis de nommer la représentation faite de la pyramide des âges du personnel du MAEP.

Pour résorber le déficit en ressources humaines, cinq actions de régulation ont été prévues en fonction des caractéristiques de la structure. Il s'agit du

²⁰ De GUERNY J. et GUIRIEC J. C. (1976) : **Gestion prévisionnelle**, 3è édition, Paris, J. Delmas et Cie.

²¹ ASSOGBA M. (2009), **Cours de management appliqué**, p 42.

recrutement externe, de la formation continue du personnel, de la réorganisation, de la mobilité interne et de la conclusion des contrats de prestation de service²².

Il importe de définir la méthodologie adaptée à la réalisation de notre travail.

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie adoptée

La conduite de notre recherche se fera à travers plusieurs techniques de vérification des hypothèses que sont l'observation, l'entretien, l'enquête par questionnaire et l'analyse documentaire.

A- Observation et entretien

Le stage académique effectué à la Direction des Ressources Humaines du MAEP nous a permis de vivre les journées de travail de son personnel et de l'observer. Cette observation a consisté à "sentir" l'existence des problèmes de fonctionnement de ladite direction, à les "regarder" en distinguant l'essentiel du détail, et à les "transcrire" afin de les communiquer²³.

L'observation du fonctionnement de la DRH du MAEP a été renforcée par des entretiens. En effet, dans le souci de nous imprégner de certaines réalités que ne dévoilaient pas les premières observations du lieu de stage, il nous a été bénéfique de discuter avec certains agents de la DRH en l'occurrence les chefs de service et leurs collaborateurs, dans le souci de recueillir leur avis sur les problèmes de leur service respectif. De plus, des entretiens post enquêtes ont été utiles avec des agents du Service de l'Évaluation des Besoins et du Suivi de l'Intégration des Agents Recrutés de la Direction du Recrutement des Agents de l'État (DRAE) du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP). Ce

²² MASSOUGBODJI, F. (2009) : *Gestion prévisionnelle des ressources humaines, manuel du participant*, p 20.

²³ HOUINSA, D. (2009), *Cours de méthodologie de la recherche*, p 12.

choix se justifie par le fait que la satisfaction des besoins en personnel se fait à travers le processus du recrutement. Conformément aux dispositions du Statut général des agents permanents de l'État et ceux du décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'État, le recrutement se fait par le MTFP à travers sa Direction du Recrutement des Agents de l'État, en fonction des besoins exprimés par les différents ministères de la République. Ainsi, les agents de la DRAE sont donc considérés comme des «individus interrogés sur divers problèmes censés les intéresser²⁴». Par ailleurs, nous avons eu des entretiens avec certains agents de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé afin d'obtenir des renseignements sur le logiciel de gestion du personnel installé dans ledit ministère.

A ces entretiens, s'ajoutent l'enquête et l'analyse documentaire dans l'optique de vérifier les hypothèses établies.

B- Enquête par questionnaire et analyse documentaire

Afin de vérifier les différentes hypothèses émises, nous avons recouru à une enquête qualitative dans le but d'obtenir l'opinion des enquêtés sur les problèmes identifiés. Il s'agissait en effet pour une question donnée, de relever la réponse la plus fréquente et de la comparer à l'hypothèse préalablement émise.

La vérification de la première hypothèse qui, rappelons-le est que "le vieillissement du personnel est dû au gel des recrutements intervenu dans la fonction publique entre 1987 et 1994", s'est faite à travers l'opinion des personnes ressources, en l'occurrence le personnel de la DRH du MAEP. C'est en effet ce personnel, et plus particulièrement le Directeur des Ressources Humaines, les Chefs de service et leurs collaborateurs qui sont habilités à faire

²⁴ HOUINSA, D. (2009), *Cours de méthodologie de la recherche*, p 13.

une analyse critique de l'état de vieillissement du personnel du MAEP, en fonction des données qu'ils détiennent.

L'hypothèse n° 2 de l'étude s'intitule "le déficit quantitatif du personnel s'explique par l'insuffisance des ressources allouées par le Ministère de l'Économie et des Finances". Cette hypothèse a été vérifiée à travers un questionnaire adressé également aux agents de la DRH du MAEP. C'est en effet la DRH qui est chargée entre autres de la collecte et de la synthèse des besoins en effectif du MAEP.

"L'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel est due au caractère secondaire de la gestion du personnel dans les objectifs du ministère". Cette dernière hypothèse s'est également vérifiée au regard de l'opinion du personnel de la DRH du MAEP en général, et plus spécifiquement de celui du Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation, principal administrateur de la base de données de gestion du personnel.

Au total, la réalisation du travail s'est faite sur la base d'un questionnaire de type non standardisé c'est-à-dire qui s'adresse à plusieurs personnes. La technique d'échantillonnage retenue est celle par choix raisonné compte tenu de la recherche d'agents en rapport avec le phénomène étudié. L'effectif du personnel la DRH du MAEP est de trente et un (31) agents. L'échantillon retenu est de vingt cinq (25) agents, car les agents du Secrétariat et les conducteurs de véhicules administratifs soit au total six (6) agents, n'ont pas été interrogés. Certains agents étant en formation ou indisponibles, nous n'avons pu adresser notre questionnaire qu'à vingt (20) agents, et n'avons pu en retirer que dix huit (18), soit un effectif de 58,06% de la population-mère.

Au terme des difficultés rencontrées au cours de la réalisation de cette étude, on retient essentiellement l'indisponibilité, la méfiance et donc la

réticence des agents entretenus ou enquêtés à donner des informations. Il s'ensuit une certaine limite dans la réalisation objective du présent travail.

En ce qui concerne l'analyse documentaire, il a été essentiellement question de nous inspirer dans notre travail, des écrits d'auteurs définissant et traitant de la question de la gestion des effectifs et des compétences et ayant une relation pertinente avec l'orientation donnée au sujet, tels que spécifié dans la revue de littérature.

La recherche des solutions adéquates au problème de la gestion des effectifs et des compétences du personnel du MAEP nécessite une analyse approfondie de la question.

Section 2: De la présentation des résultats des enquêtes aux conditions de mise en œuvre des solutions

Après avoir présenté et analysé les résultats des questionnaires, nous proposerons des solutions adéquates à la résolution du problème de la gestion des effectifs et des compétences du personnel du MAEP.

Paragraphe 1 : **Présentation et analyse des données de l'enquête**

Une fois les questionnaires dépouillés, les résultats obtenus permettront la vérification des différentes hypothèses.

A- Présentation des données

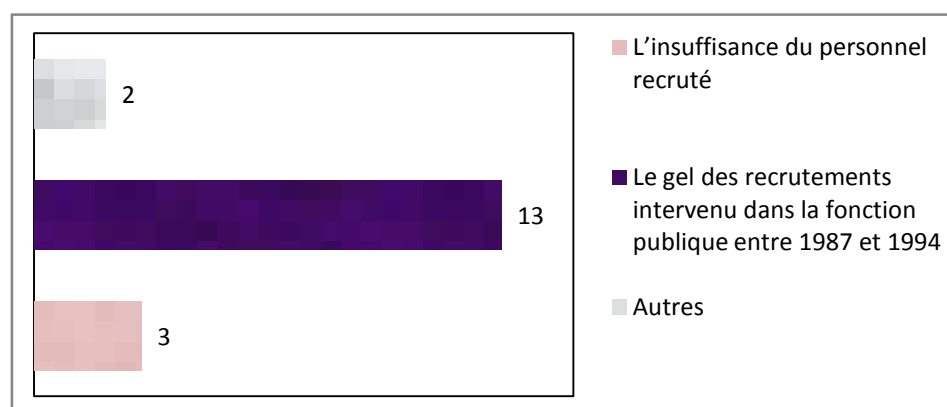
La réalisation des enquêtes a révélé un certain nombre de faits qui seront présentés sous forme de tableaux et de graphiques.

Tableau V: Présentation des données liées au problème spécifique n° 1 relatif au vieillissement du personnel

Problème spécifique n°1	Modalités	Nombres d'observations	Pourcentages (%)
Le vieillissement du personnel	L'insuffisance du personnel recruté	3	16,67
	Le gel des recrutements intervenu dans la fonction publique entre 1987 et 1994	13	72,22
	Autres	2	11,11
Total		18	100

Source : données de l'étude, décembre 2010.

Graphique III : Présentation des données liées au problème spécifique n° 1 relatif au vieillissement du personnel



Des résultats issus de l'enquête relative à la détermination de la cause liée au vieillissement du personnel du MAEP, on constate que treize (13) agents sur dix huit (18), soit un effectif de 72,22%, estiment que ce phénomène est dû au

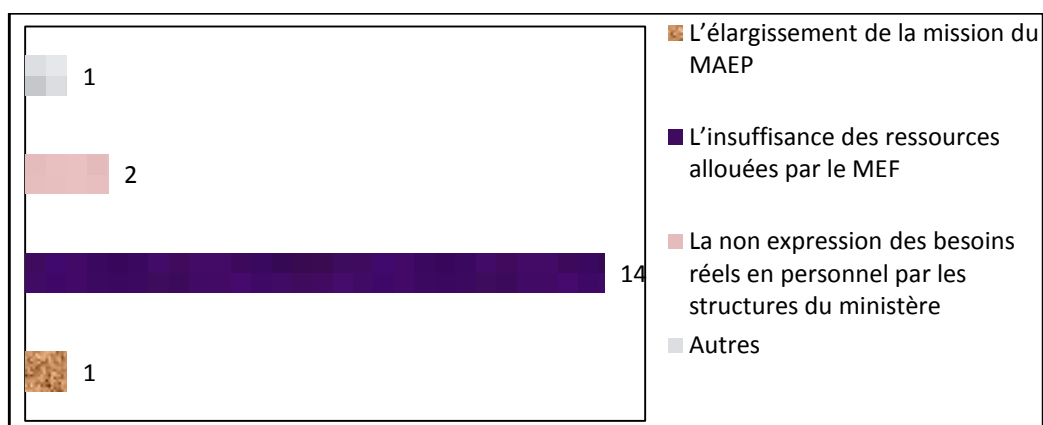
gel des recrutements intervenu dans la fonction publique entre 1987 et 1994, d'où la vérification de la première hypothèse de l'étude.

Tableau VI : Présentation des données liées au problème spécifique n° 2 relatif au déficit quantitatif du personnel

Problème spécifique n°2	Modalités	Nombres d'observations	Pourcentages (%)
Le déficit quantitatif du personnel	L'élargissement de la mission du MAEP	1	5,56
	L'insuffisance des ressources allouées par le MEF	14	77,77
	La non expression des besoins réels en personnel par les structures du ministère	2	11,11
	Autres	1	5,56
Total		18	100

Source : données de l'étude, décembre 2010.

Graphique IV : Présentation des données liées au problème spécifique n° 2 relatif au déficit quantitatif du personnel



Il ressort des résultats ci-dessus que quatorze (14) des dix huit (18) agents, soit 77,77% des enquêtés soutiennent que l'insuffisance des ressources allouées par le MEF contribue au déficit quantitatif du personnel du MAEP, d'où la vérification de la présente hypothèse.

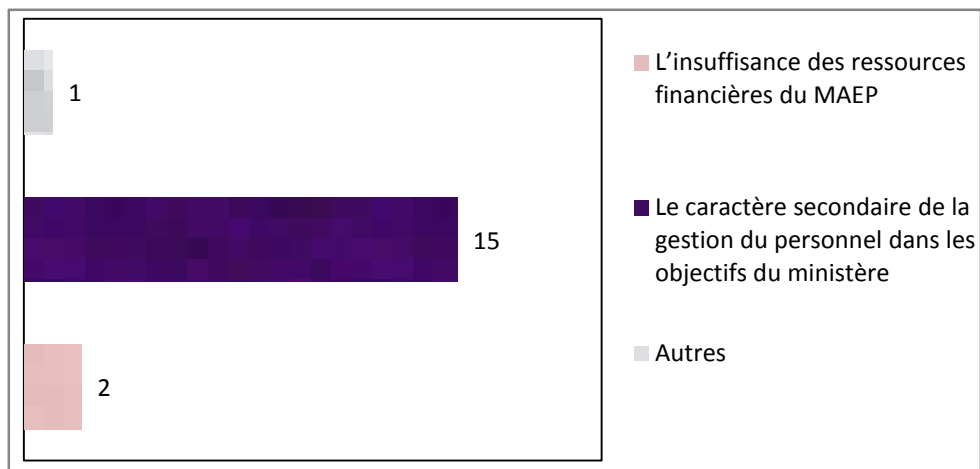
Tableau VII: Présentation des données liées au problème spécifique n° 3 relatif à l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel

Problème spécifique n°3	Modalités	Nombres d'observations	Pourcentages (%)
L'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel	L'insuffisance des ressources financières du MAEP	2	11,11
	Le caractère secondaire de la gestion du personnel dans les objectifs du ministère	15	83,33
	Autres	1	5,56
Total		18	100

Source : données de l'étude, décembre 2010.

Réalisé et soutenu par Emmanuelle Noëlle M. D. KLOUSSE

Graphique V : Présentation des données liées au problème spécifique n°3 relatif à l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel



Des dix huit (18) agents enquêtés sur le problème de l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel, quinze (15) approuvent que cet état de choses est dû au caractère secondaire de la gestion du personnel dans les objectifs du ministère. Il en ressort la vérification de la troisième hypothèse.

Au regard des causes réelles qui sous tendent les problèmes spécifiques de notre étude, quelle analyse peut-on faire de la gestion des effectifs et des compétences du personnel du MAEP ?

B- Analyse des données

La gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences est, rappelons-le, la démarche prospective qui favorise la prévision en ressources humaines d'une organisation face aux prochains défis qu'elle doit relever. Cette prévision ne peut se faire sans le rappel des problèmes et l'analyse critique du mode de gestion actuelle des ressources humaines du MAEP.

➤ Analyse de l'état de vieillissement du personnel du MAEP

Au regard du diagnostic en matière de ressources humaines du MAEP, il est apparu que le personnel de ce ministère est vieillissant. Le vieillissement est

un processus lent, continu et progressif qui modifie la structure et les fonctions de l'organisme. C'est un allongement du temps vécu au cours duquel peuvent se multiplier les expériences de vie professionnelle. Ces expériences engendrent un enrichissement des compétences et développent la conscience professionnelle. Ainsi, si à 50 ans, un agent en bonne santé dispose de toutes ses capacités fonctionnelles pour assurer son travail, il voit en revanche diminuer ses capacités de récupération²⁵.

En règle générale, le vieillissement du personnel d'une organisation est le fait pour ce groupe de voir sa moyenne d'âge s'élever progressivement. La conséquence immédiate de cet état de choses est l'augmentation du nombre de départs à la retraite et donc, le déficit progressif du personnel. En ce qui concerne le MAEP, le vieillissement du personnel est dû au gel des recrutements intervenu dans la fonction publique entre 1987 et 1994. C'est en effet l'une des mesures auxquelles a recouru l'État béninois pour pallier la crise économique dont il était victime.

Au lendemain de l'indépendance du Bénin et plus précisément en 1966, l'effectif du personnel de sa fonction publique était de dix huit mille (18.000) agents. Le Président Justin AHOMADEGBE estimait déjà cet effectif trop élevé, vu que la fonction publique absorbait 65% du budget de l'État. Plus tard en 1972 au cours de la période révolutionnaire, le gouvernement en place constate également la réduction des recettes de l'État. Dans le souci de rétablir l'équilibre financier, le régime militaire opte pour la mise en place de mesures contraignantes dont le prélèvement de 25% des salaires au titre de l'impôt de solidarité nationale. Par ailleurs, en 1974, l'État recourt à la suppression des indemnités d'heures supplémentaires ou de missions allouées à certains fonctionnaires afin d'assurer le développement économique du pays. Toutes ces

²⁵ Institut National de Recherche et de Sécurité, (2010) : **Bien vieillir au travail**, www.eurogip.fr

mesures restent vaines face à l'expansion rapide de l'effectif du personnel de la fonction publique qui passe de huit mille trois cent treize (8313) agents en 1972 à quarante et un mille cinq cent quatre vingt treize (41593) agents en 1986. Cette situation est essentiellement due à l'intégration systématique des nouveaux diplômés dans la fonction publique. En outre, les recettes de l'État n'ayant guère évolué, l'effectif pléthorique de la fonction publique a engendré des charges excessives au budget national, ce qui entrave la disponibilité des recettes d'investissements. C'est dans cette atmosphère de tensions politique, économique et sociale, qu'il a été mis en place le Programme d'Ajustement Structurel (PAS) qui a conduit au gel des recrutements dans la fonction publique béninoise à compter du 1^{er} janvier 1987, et à l'instauration des restrictions budgétaires qui engendrent l'amenuisement des effectifs. Ainsi, outre le gel des recrutements décidé après le recensement physique de tous les agents émargeant au budget de l'État et des collectivités locales, le PAS a également instauré entre autres, le blocage financier de tous les avancements de même que toute mesure générale d'augmentation des traitements. Il a parallèlement été prévu la vérification des diplômes et la mise à la retraite effective des agents. Toujours dans le souci de réduire la masse salariale, des programmes de départs volontaires à la retraite ont été mis en œuvre. Il s'agit d'une incitation des agents de l'État à quitter volontairement la fonction publique avec une contrepartie d'ordre financier. On a donc assisté à mille cinq cent quatre vingt dix (1590) départs pour un coût évalué à 3,9 milliards de FCFA. Force est donc de constater que les programmes de départs volontaires sont également à la base du vieillissement du personnel observé au MAEP, d'autant plus qu'à l'époque, aucune restriction n'était faite par rapport à l'âge.

Au total, le gel des recrutements intervenu dans la fonction publique entre 1987 et 1994 a donc entraîné une stabilité relative du personnel du MAEP, et donc une évolution progressive de sa moyenne d'âge. Après 1994, les

recrutements opérés n'ont pas permis de renverser la tendance surtout en ce qui concerne les agents permanents de l'État, tel que l'indique la pyramide des âges les concernant. Cette situation a donc pour conséquence le déficit progressif du personnel.

➤ **Analyse du déficit quantitatif du personnel du MAEP**

Après la période du gel des recrutements, les effectifs de la fonction publique demeurent presque stationnaires aujourd'hui, car la reprise du recrutement se fait timidement malgré les importants besoins en personnel. Le MAEP n'a pas échappé à cette situation telle que présentée dans l'identification des problèmes dudit ministère. Le personnel des secteurs d'activités de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche demeure insuffisant et ce, malgré les efforts de recrutements opérés ces dernières années. Les enquêtés estiment pour la plupart que ce déficit est dû à l'insuffisance des ressources allouées par le Ministère de l'Économie et des Finances, ressources s'inscrivant au budget général de l'État.

Le budget général de l'État est l'«expression chiffrée des objectifs d'un programme annuel d'actions de l'exécutif se traduisant en charges publiques, des ressources à mobiliser et à mettre en œuvre pour atteindre lesdits objectifs²⁶». C'est donc la traduction en ressources et en charges des objectifs du gouvernement pour une période d'un an. Au Bénin, le budget général de l'État comprend trois parties que sont le budget des ministères et institutions de l'État, le budget du Fonds National de Retraite du Bénin et le budget annexe, puis le budget des organismes autonomes de l'administration centrale. Le budget des ministères et institutions de l'État est structuré en recettes et en dépenses. Au nombre des dépenses des ministères, figurent les dépenses en personnel qui

²⁶ DJOSSOU, J. (2009) : *Cours d'élaboration et gestion du budget de l'État*, p 3.

constituent l'objet de notre réflexion. Il existe deux méthodes en matière de prévision de la masse salariale du personnel de l'État :

- **A partir des situations antérieures d'exécution du budget :**

Masse salariale d'une année N = (dépenses engagées du personnel de l'année N-1) - (départ à la retraite de l'année N-1 + départ à la retraite de l'année N) + (recrutement) + (nouvelle mesure sociale).

On constate que la prévision de la masse salariale du personnel sur la base de cette formule est étroitement liée à l'évolution des effectifs du personnel des ministères dans le temps.

- **A partir du solde primaire de base :**

Solde primaire de base = (recettes totales) – (dépenses primaires) – (investissements financés par l'extérieur).

Le calcul de la masse salariale se fait à partir du paramètre "*dépenses primaires*" qui incluent la masse salariale, les pensions et bourses, les autres dépenses et transferts du budget général de l'État, et la contribution budgétaire de l'État à l'investissement public. Il résulte de ce postulat que la masse salariale est fonction des recettes recouvrées par l'État béninois et alors, sa capacité à payer ses dettes.

Au total, l'insuffisance des fonds à mobiliser pour le recrutement des agents de l'État s'explique aisément par l'évolution des effectifs de ces agents et la carence des ressources de l'État. Ainsi, limité par le crédit alloué par le Ministère de l'Économie et des Finances, le MAEP n'a pu recruter que douze (12) agents en 2009, alors que le déficit prévisionnel pour le compte de l'année

était évalué à cent quatre vingt quinze (195) postes vacants à la suite des départs à la retraite²⁷.

➤ **Analyse de l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel**

La gestion informatisée du personnel du MAEP est entravée par l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel. Conformément aux résultats issus des enquêtes, ce problème est dû au caractère secondaire de la gestion du personnel dans les objectifs du ministère.

En matière de ressources humaines, c'est le Ministère du Travail et de la Fonction Publique qui a la responsabilité de suivre la carrière des agents permanents et contractuels de l'État au Bénin, afin de fournir au Ministère de l'Économie et des Finances « des informations nécessaires pour le traitement des salaires des agents, le suivi des rubriques budgétaires, la préparation du budget, le contrôle physique des agents sur le terrain²⁸ ». Pour bien accomplir cette mission, le MTFP s'est équipé du Fichier Unique de Référence (FUR) dont la gestion est implémentée par le Système de Développement Local version 7 (SDL7), un progiciel conçu à l'origine pour gérer les collectivités locales françaises. Des dix fonctions prévues par le FUR, seules trois ont été adaptées au SDL7, ce qui exclut entre autres l'exploitation du système de gestion des effectifs, des compétences et des emplois et donc ne favorise pas la gestion prévisionnelle des effectifs, ainsi que le suivi des rubriques budgétaires liées aux agents. Par ailleurs, le SDL7 a souffert de l'absence d'une politique de maintenance logicielle et matérielle. Le réseau mis en place pour interconnecter les ministères des finances, de la fonction publique, de l'agriculture et de l'élevage, du commerce, de l'intérieur, et de la sécurité publique, des travaux

²⁷ HOUNHOUENOU, C. O. (2010) : **Analyse du système de notation des agents contractuels de l'État : cas des agents techniques d'encadrement du MAEP**, p 19.

²⁸ Ministère du Travail et de la Fonction Publique, (2010) : **Etude de faisabilité du système intégré de gestion des ressources humaines**, p 6.

publics et des transports a connu des problèmes²⁹. Pour pallier ces difficultés, il est prévu l'introduction d'un Système Intégré de Gestion des Ressources Humaines, instrument de gestion administrative de la situation du personnel. Ce système présent dans presque tous les pays de la CEDEAO et de l'UEMOA, permet entre autres d'améliorer la gestion des ressources humaines du secteur public et a la particularité de prévoir parmi ses applications, celle de la gestion des effectifs, des emplois et des compétences³⁰.

Mais, en attendant la réalisation de ce projet, certains ministères comme celui de la Santé, ont essayé de contourner ces difficultés en mettant en place au sein de leurs structures, un logiciel de gestion du personnel. Au MAEP cependant, la gestion du personnel se fait grâce à la base de données élaborée par ledit ministère. La mission de tenue à jour des statistiques sur le personnel s'avère difficile, car les données ne sont pas immédiatement actualisées. Ainsi, les représentations graphiques telles que la pyramide des âges n'est pas automatiquement disponible. Par ailleurs, la base de données du MAEP ne permet pas de retracer l'historique de la position des agents au cours de leur carrière. Cette situation ne favorise pas la disponibilité des informations et donc la prise des décisions subséquentes.

Au regard des différentes analyses faites, le MAEP court le risque d'une diminution progressive de ses ressources humaines, et donc probablement d'une altération de l'atteinte de ses objectifs. C'est donc pour pallier les différents problèmes relatifs à la gestion des effectifs et des compétences du personnel dudit ministère, que nous voulons proposer des solutions.

²⁹ Ministère du Travail et de la Fonction Publique, (2010) : **Etude de faisabilité du système intégré de gestion des ressources humaine**, p 89.

³⁰ Ministère du Travail et de la Fonction Publique, (2010) : **Etude de faisabilité du système intégré de gestion des ressources humaines**, p 10.

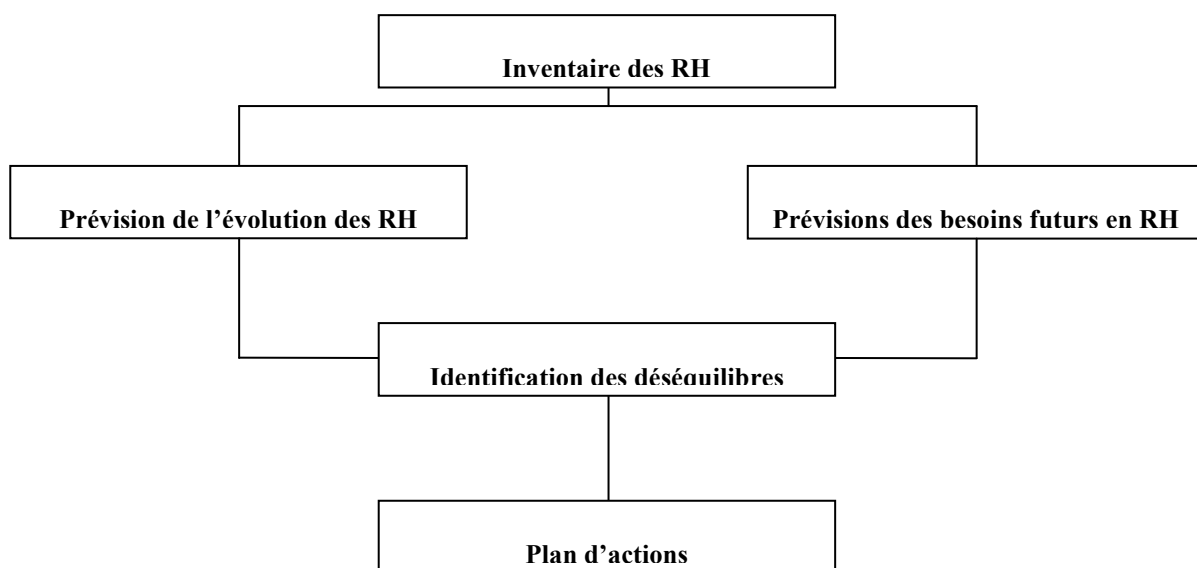
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Dans une première partie, nous apporterons notre contribution à la rationalisation de la gestion des effectifs et des compétences du personnel du MAEP et, dans une seconde section, nous indiquerons les recommandations sans lesquelles la problématique de notre étude ne pourra être résolue.

A- Approches de solutions

La recherche des solutions pour la rationalisation de la gestion des effectifs et des compétences du personnel du MAEP se fera à travers des propositions de solutions relatives à chacun des problèmes spécifiques identifiés. Mais avant, il convient de rappeler qu'il importe que le MAEP anticipe réellement ses éventuels déséquilibres en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines, afin de pouvoir y remédier. A cet effet, il existe une démarche générale de la gestion prévisionnelle des ressources humaines qui se décompose en cinq étapes :

Graphique VI : Démarche générale de la gestion prévisionnelle des ressources humaines



De façon générale, les différentes étapes ci-dessus mentionnées permettent de parvenir aux résultats ci-après:

- l'*inventaire des ressources humaines* favorise l'établissement de l'état des ressources humaines disponibles dans l'organisation à une date donnée;

- la *prévision de l'évolution des ressources humaines* permet de disposer de la configuration future possible de l'organisation, en fonction des facteurs susceptibles d'affecter la disponibilité en ressources humaines. Ces facteurs sont : les départs à la retraite, les démissions, les licenciements, les mises en disponibilité, les promotions, les décès et les recrutements ;

- la *prévision des besoins futurs en ressources humaines* engendre la connaissance des agents dont aura besoin l'organisation en fonction d'une part, des facteurs susceptibles d'affecter la disponibilité en ressources humaines, et d'autre part, de l'évolution probable des activités de l'organisation ;

- l'*identification des déséquilibres* permet d'être informé des éventuels déséquilibres dont peut souffrir l'organisation à une période donnée ;

- enfin, le *plan d'actions* permet de réguler les déséquilibres constatés à l'étape précédente.

1- Approches liées au vieillissement du personnel

L'état de vieillissement du personnel du MAEP peut être amélioré grâce au recrutement du personnel. Le recrutement peut être défini comme étant « l'ensemble des activités et des processus utilisés pour inciter un nombre suffisant des personnes qualifiées à poser leur candidature à un poste déterminé au sein de l'organisation, afin que la sélection du personnel puisse respecter les intérêts à court et à long terme des personnes et de l'organisation³¹ ». Les APE étant la population considérée comme vieillissante, le recrutement desdits agents

³¹ HOUNHOUENOU, C. O. (2010) : *Analyse du système de notation des agents contractuels de l'État : cas des agents techniques d'encadrement du MAEP*, p 18.

doit se faire dans les conditions prévues par le titre II de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'État. Il importe de porter une attention particulière à l'article 12 de ladite loi qui stipule que : « nul ne peut être nommé à un emploi de l'État ... s'il n'est âgé de 18 ans au moins et de 40 ans au plus ». En effet, ce recrutement permettra d'augmenter progressivement le nombre d'agents de cette catégorie d'âge qui est actuellement de cent quarante trois (143) sur un total de mille trois cent trente cinq (1335) agents. Il s'en suivra alors une augmentation de la moyenne d'âge et la disparition progressive du vieillissement du personnel.

2- Approches liées au déficit quantitatif du personnel

En matière de déficit quantitatif du personnel du MAEP, cinq actions de régulation peuvent être prévues et adaptées à la structure concernée :

➤ Le recrutement

Le recrutement favorise l'augmentation des effectifs et des compétences du personnel d'une organisation. Au Bénin, le recrutement des agents permanents de l'État se fait sur la base des dispositions prévues par le titre II de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'État. En ce qui concerne les agents contractuels de l'État, leur recrutement se fait conformément aux dispositions prévues par le troisième chapitre du 1^{er} titre du décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'État. Le recrutement se faisant sur la base du budget général de l'État, les crédits alloués à cet effet sont limités et ne peuvent permettre de couvrir entièrement un recrutement subséquent. Ainsi, bien que le recrutement contribue à l'entrée de nouveaux agents au sein du ministère et donc à l'augmentation de son personnel, d'autres mesures doivent être prises pour pallier le déficit observé.

➤ **La formation continue du personnel**

La formation est un moyen qui sert à produire de nouvelles compétences pour répondre au mieux aux exigences d'une organisation. La formation du personnel permet de relever les écarts entre les compétences requises et celles disponibles. Elle permet à une organisation d'adapter ses ressources humaines à l'évolution technologique. Ainsi, à travers des formations diplômantes ou qualifiantes, des séminaires ou des stages, la formation permet aux employés d'être compétents pour occuper des postes déficitaires. Les formations diplômantes étant déjà régulièrement organisées au MAEP, il faudrait mettre un accent particulier sur l'organisation de celles qualifiantes, afin de permettre à un plus grand nombre d'agents d'accroître leur compétence.

➤ **La réorganisation**

La réorganisation se fera à travers :

- **Le redéploiement des effectifs** : il consiste en une redistribution du personnel au regard du déficit observé. Le redéploiement des effectifs doit être garanti par des textes et être accompagné de compensations financières de manière à apaiser les rebellions.

- **L'introduction de nouvelles technologies** : elle permet de rendre un agent plus productif sans pour autant lui affecter un assistant. Il s'agira alors de privilégier l'utilisation du matériel informatique et du fax dans les différentes structures du ministère, en particulier les centres régionaux pour la promotion agricole.

➤ **La mobilité interne**

En matière de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, la mobilité interne est l'ensemble des mouvements du personnel au sein d'une

organisation. Elle répond d'une part, aux besoins d'une organisation dans la gestion du sous effectif prévisionnel et du sur effectif prévisionnel. D'autre part, la mobilité permet de satisfaire les besoins des salariés, contribuant ainsi à leur épanouissement. La mobilité interne peut être verticale (la promotion) ou horizontale (la mutation) :

- **la promotion**: la promotion représente la forme verticale de la mobilité interne, c'est-à-dire une évolution caractérisée le plus souvent par un changement d'emploi, de catégorie, de grade ou de classification d'un agent, mais aussi par une augmentation de sa rémunération³².

Dans le cas de la présente étude, il a été constaté la vacance de certains postes, résultat du déficit quantitatif. La promotion devrait alors permettre de combler partiellement ce vide. Cependant, le choix des agents à être promus doit se faire judicieusement. Le changement d'emploi ou de qualification nécessite avant tout l'existence de personnes compétentes, capables de s'adapter à de nouveaux rudiments professionnels. Il faut également noter que les promotions doivent être doublées de la formation des agents afin de leur permettre d'assumer efficacement des responsabilités plus importantes et d'être plus employables.

- **la mutation** : elle représente la forme horizontale de la mobilité. Elle consiste en un changement de poste à un certain nombre d'agents en fonction du vide existant dans certaines structures du ministère.

➤ **La conclusion des contrats de prestation de service**

Il faut noter par ailleurs le recours éventuel aux prestations de service principalement en ce qui concerne le nettoyage des locaux et la maintenance des

³² HOUGNI, M. (2008) : **La motivation comme facteur d'amélioration de la performance du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs**, p34.

équipements. Cette option permet la réalisation ponctuelle des tâches par des spécialistes.

3- Approches liées à l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel

Dans le but d'optimiser la gestion de ses effectifs et compétences, le MAEP, à l'instar du Ministère de la Santé, doit veiller à l'installation d'un logiciel de gestion du personnel. Ce sera un moyen d'harmoniser les données sur le personnel afin que les responsables de la DRH du MAEP disposent d'informations précises pour prendre des décisions avisées sur la carrière des agents. Par ailleurs, la mise en place du logiciel permettra également aux agents d'accéder à leurs informations en temps réel. Cela ne ferait que participer à leur satisfaction et donc à l'augmentation de leur production. L'automatisation du processus de gestion des ressources humaines apparaît ainsi comme un moyen plus rapide et moins onéreux de renforcer la transparence et l'efficacité de l'administration publique.

B- Conditions d'une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel MAEP

Au regard des analyses précédemment faites, les effectifs et les compétences du personnel du MAEP ne pourraient être mieux gérés qu'à travers la participation effective de plusieurs acteurs.

1- Amélioration de la gestion du personnel du MAEP

Le MAEP, contrairement à d'autres ministères, a pu effectuer un inventaire de ses ressources humaines. Pour parfaire le processus de gestion prévisionnelle des ressources humaines, plusieurs acteurs seront associés à différentes étapes. Les rôles doivent être clairement définis même s'ils ne sont pas définitivement figés. Au nombre de ces acteurs, on peut retenir entre autres le Secrétariat

Général du Ministère, la DRH, la DRFM, les cabinets de consultation en ressources humaines et le personnel du ministère. Il sera question d'insister particulièrement sur l'importance de la DRH et de la DRFM dans ce processus.

➤ **Au niveau de la Direction des Ressources Humaines**

La DRH occupe une place primordiale dans le processus de gestion prévisionnelle. C'est à elle que revient l'établissement des règles et la démarche à suivre dans ce domaine. Elle devra donc avant tout veiller à faire réellement de la gestion prévisionnelle de son personnel.

Cependant, la démarche de GPEC étant une démarche complexe exigeant aussi bien des qualifications précises que l'impartialité dans la prise des mesures, la DRH pourrait recourir aux prestations d'un cabinet de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Ce recours pourrait se justifier par la non maîtrise des facteurs affectant la disponibilité en ressources humaines que sont les départs à la retraite, les décès, les démissions, les licenciements, les mises en disponibilité, les promotions et les recrutements. Ces données ne sont pas toutes actualisées bien qu'il importe de les maîtriser pour prendre des mesures adéquates. Aussi, le personnel du Service de la Gestion Prévisionnelle et de la Formation s'avère-t-il insuffisant pour mener cette démarche de façon rationnelle.

Une fois le coût estimé et le projet adopté, la DRH doit pouvoir sensibiliser les cadres du ministère sur la nécessité de mettre à la disposition des experts, l'information réelle en temps opportun. Cela participera de la pertinence des mesures à prendre et du rendement des travailleurs du ministère à long terme.

La décision de recourir à un cabinet de gestion des ressources humaines ne pourra se faire sans une évaluation financière des prestations.

➤ **Au niveau de la Direction des Ressources Financières et du Matériel**

Conformément à l'article 31 du décret n° 2006-582 du 02 novembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du MAEP, l'une des attributions de la Direction des Ressources Financières et du Matériel est d'élaborer l'avant-projet du budget du ministère en collaboration avec les autres directions. Il serait louable que la DRFM intègre au budget du ministère les fonds qu'occasionnera la GPEC du MAEP. Il faudra à cet effet travailler en étroite collaboration avec le Service des Affaires Financières de la DRH. Il revient à la DRFM d'afficher un engagement précis pour la mise en œuvre du processus.

Pour l'efficacité de la gestion des effectifs et des compétences du personnel du MAEP, il faudra parallèlement veiller à l'automatisation de l'information.

2- Amélioration de la gestion informatisée du personnel du MAEP

Le projet d'automatisation de la gestion du personnel du MAEP doit être une initiative de la DRH qui devrait être soutenue par la DRFM.

➤ **Au niveau de la Direction des Ressources Humaines**

Il appartient à la DRH du MAEP de justifier la pertinence du recours à l'automatisation de l'information tel que l'a fait la DRH du Ministère de la Santé depuis 1999. Il s'agira essentiellement de montrer les avantages de l'installation d'un logiciel de gestion du personnel, en l'occurrence le suivi régulier des agents à travers les différents actes qui affectent sa carrière. Il faudrait également insister sur l'archivage des actes des agents, avantage qu'offre le logiciel de gestion du personnel. Il est donc nécessaire de faire recours à un cabinet de consultants pour procéder à une analyse fonctionnelle

d'un logiciel de gestion du personnel au MAEP. Par ailleurs, il serait judicieux que la DRH assure la mise en œuvre du projet de même que sa cohérence à travers entre autres la formation du personnel de la DRH, afin qu'il s'adapte aux différents paramètres du logiciel.

L'installation du logiciel induit des dépenses que doit prendre en compte la DRFM.

➤ **Au niveau de la Direction des Ressources Financières et du Matériel**

La DRFM doit être convaincue de l'importance d'intégrer au budget du ministère, les fonds qu'occasionnera l'installation d'un logiciel de gestion du personnel au MAEP. C'est à elle qu'il revient d'assurer la disponibilité des fonds pour permettre la mise en place de ce projet.

CONCLUSION GENERALE

Apparue dans les années 1980 sous l'expression générique « GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) ³³ », la gestion prévisionnelle des ressources humaines est une démarche permettant de planifier les besoins en effectifs et en compétences du personnel d'une organisation sur une période donnée. Au-delà de cet objectif, la gestion prévisionnelle des ressources humaines favorise surtout :

- l'identification des problèmes de l'organisation avant qu'ils ne se transforment en crise ;
- l'adaptation des compétences aux emplois ;
- la gestion des carrières ;
- la sélection et la programmation des actions d'ajustement.

Ainsi, toute organisation devrait alors privilégier la gestion prévisionnelle des ressources humaines pour ajuster ses effectifs en fonction de ses différents projets. Il apparaît donc important que le MAEP procède à l'établissement rigoureux de ses ressources en personnel, à la prévision de ses besoins en personnel, puis à la détermination des actions de régulation pour que le ministère puisse disposer du personnel nécessaire à l'accomplissement de ses attributions.

Aussi, convient-il de rappeler par ailleurs que la gestion prévisionnelle des ressources humaines du MAEP ne pourrait se faire sans l'implication active des agents à tous les niveaux.

Il faudrait alors comme nous l'avons mentionné, que le MAEP recoure aux prestations d'un cabinet de consultation en gestion des ressources humaines pour mettre en œuvre les actions de régulation évoquées dans le but de pallier le vieillissement de son personnel d'une part, et son déficit quantitatif d'autre part.

³³ KOUTHON, C. R. (2010) : **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme outil de valorisation des ressources humaines du MDGLAAT**, p 29.

Enfin, il apparaît judicieux que le MAEP dispose d'un logiciel de gestion du personnel afin de conserver durablement les informations, car les archives d'une structure font partie intégrante de son histoire.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ouvrages généraux :

- Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche, (1996), Programme de **Valorisation des ressources humaines et de renforcement des capacités nationales de gestion** ;
- Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche, (2006), **Réalisation d'une analyse régionalisée des adéquations /fonctions/tâches/compétences au niveau des ressources humaines du secteur rural, annexes au rapport final**, Cotonou, Gestion d'Entreprise en Culture Africaine ;
- Ministère du Travail et de la Fonction Publique, (2000), **Document-cadre de la réforme administrative** ;
- Ministère du Travail et de la Fonction Publique, (2010), **Étude de faisabilité du système intégré de gestion des ressources humaines** ;
- PICANO, J. S. (1990), **La méthodologie du rapport de stage**, Paris, Ellipses, 11 pages ;

- Ouvrages spécifiques :

- de GUERNY J. et GUIRIEC J.C. (1976), **Gestion prévisionnelle**, 3^{ème} édition, Paris, édition J. Delmas et Cie, 314 pages ;
- MATHIS, L. (1984), **Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines**, Paris, Organisation, 161 pages.

- **Mémoires** :

- HOUGNI, M. (2008), **La motivation comme facteur d'amélioration de la performance du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs**, 101 pages ;
- HOUNHOUENOU, C. O. (2010), **Analyse du système de notation des agents contractuels de l'État : cas des agents techniques d'encadrement du MAEP**, 131 pages ;
- KOUTHON, C. R. (2010), **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences comme outil de valorisation des ressources humaines du MDGLAAT**, 71pages.

- **Autres documents** :

- Arrêté n°3540/MAEP/D-CAB/SGM/DRH/SA du 29 novembre 2005 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines (DRH);
- Cadre organique du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche, (2007) ;
- Décret n°2006-582 du 02 novembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du MAEP ;
- Décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'État ;
- Loi n°86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'État ;
- ASSOGBA, M. (2009), **Cours de management appliqué**, Haute École de Commerce et de Management.

- DJOSSOU, J. (2009), **Cours d'élaboration et gestion du budget de l'État**, École Nationale d'Administration et de Magistrature.
- HOUINSA, D. (2009), **Cours de méthodologie de la recherche**, École Nationale d'Administration et de Magistrature.
- Dictionnaire français « **LAROUSSE** » (2006).
- MASSOUGBODJI, F. (2009), **Gestion prévisionnelle des ressources humaines, manuel du participant**, École Nationale d'Administration et de Magistrature.

- **Web graphie (décembre 2010) :**

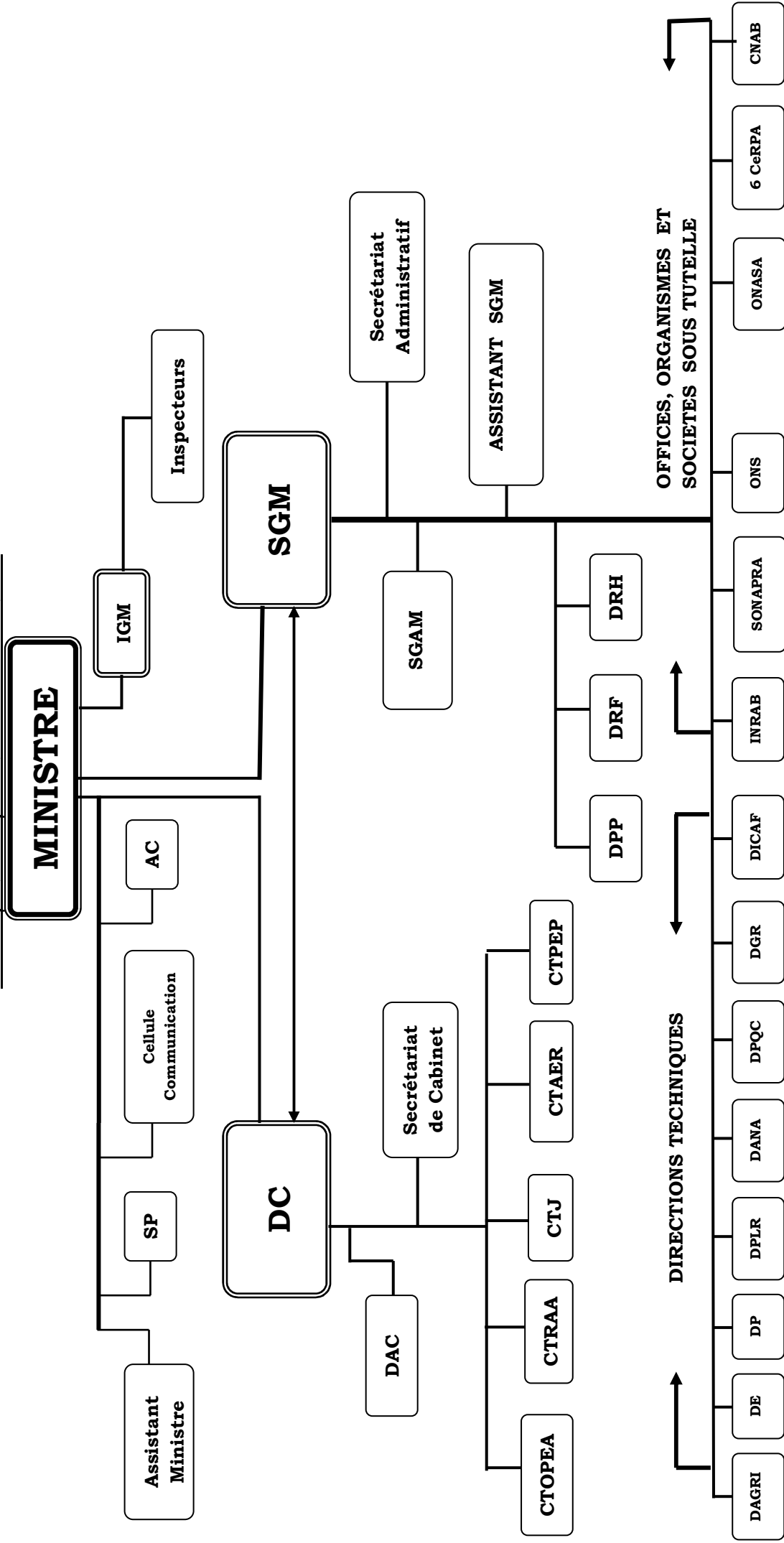
- Institut National de Recherche et de Sécurité, (2010), **Bien vieillir au travail**, <http://www.eurogip.fr>
- MARBOT, E. (2010), **La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences**, <http://www.google.fr>
- SAURET C. et THIERRY D. (1994), **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, Harmattan, <http://www.google.fr>

LISTE DES ANNEXES

- Organigramme du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche.
- Légende de l'organigramme du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche.
- Organigramme de la Direction des Ressources Humaines.
- Questionnaire adressé aux agents de la Direction des Ressources Humaines du MAEP.
- Guide d'entretien avec les agents de la Direction des Ressources Humaines du MAEP.
- Guide d'entretien avec les agents de la Direction du Recrutement des Agents de l'État du MTFP.
- Guide d'entretien avec les agents de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de la Santé.
- Tableau de l'évaluation du coût des besoins en recrutement du personnel du MAEP au titre de l'année 2010.

ORGANIGRAMMES

ORGANIGRAMME MAEP

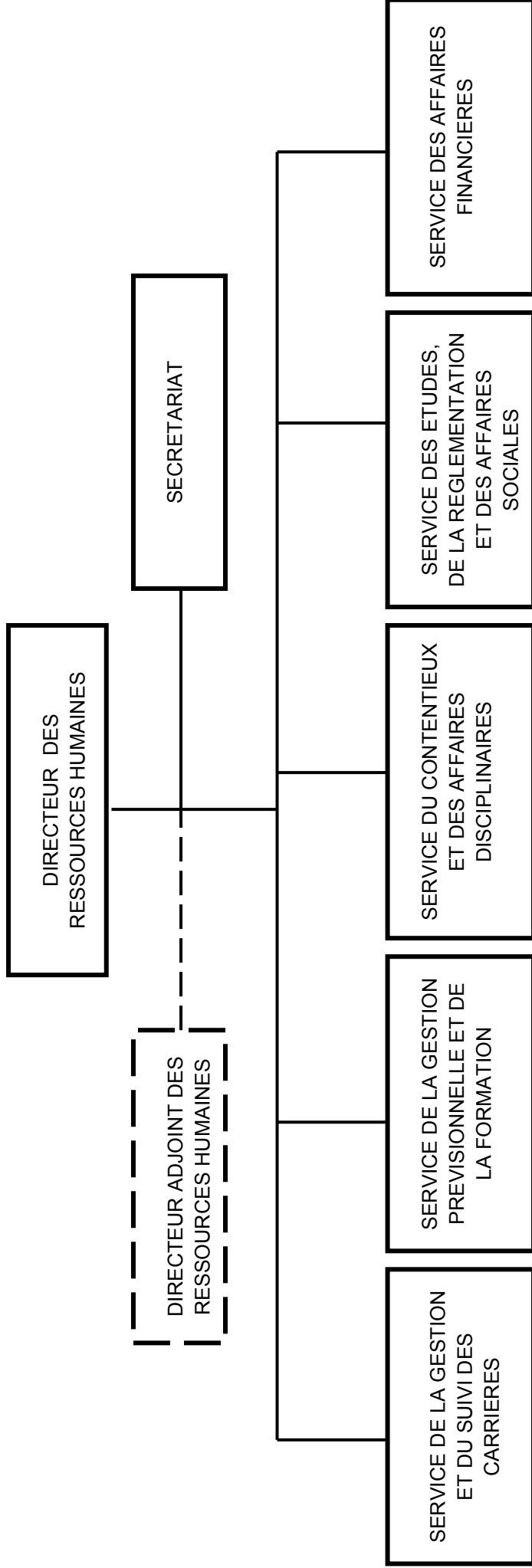


Légende de l'organigramme du MAEP

- 1- **SP** : Secrétariat Particulier
- 2- **AC** : Attaché de Cabinet
- 3- **IGM** : Inspection Générale du Ministère
- 4- **DC** : Directeur de Cabinet
- 5- **DAC**: Directeur Adjoint de Cabinet
- 6- **CTOPEA**: Conseiller Technique aux Organisations Professionnelles et à l'Entrepreneuriat Agricole
- 7- **CTRAA**: Conseiller Technique à la Recherche, à l'Agriculture et à l'Alimentation
- 8- **CTJ**: Conseiller Technique Juridique
- 9- **CTAER**: Conseiller Technique à l'Aménagement et à l'Équipement Rural
- 10- **CTPEP**: Conseiller Technique à la Promotion de l'Élevage et de la Pêche
- 11- **SGM**: Secrétariat Général du Ministère
- 12- **SGAM**: Secrétariat Général Adjoint du Ministère
- 13- **DPP**: Direction de la Programmation et de la Prospective
- 14- **DRFM**: Direction des Ressources Financières et du Matériel
- 15- **DRH**: Direction des Ressources Humaines
- 16- **DAGRI**: Direction de l'Agriculture
- 17- **DE**: Direction de l'Élevage
- 18- **DP** : Direction des Pêches
- 19- **DPLR** : Direction de la Promotion et de la Législation Rurales
- 20- **DANA** : Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée
- 21- **DPQC** : Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des Produits Agricoles
- 22- **DGR** : Direction du Génie Rural

- 23- DICAF** : Direction du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle
- 24- INRAB** : Institut National des Recherches Agricoles du Bénin
- 25- SONAPRA** : Société Nationale pour la Production Agricole
- 26- ONS** : Office National de Soutien des Revenus Agricoles
- 27- ONASA** : Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire
- 28- CeRPA** : Centres Régionaux pour la Promotion Agricole
- 29- CNAB** : Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin

ORGANIGRAMME DRH



Questionnaire adressé aux agents de la DRH du

MAEP

Bonjour madame/monsieur,

Je suis étudiante en Management des Services Publics au second cycle de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation sur le sujet : « **Contribution à une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche** », vous avez été identifiés comme une personne ressource susceptible de contribuer à la réalisation dudit mémoire.

Aussi, êtes-vous priés de bien vouloir répondre aux questions ci-après :

1- Estimez-vous qu'il existe au MAEP des problèmes de gestion des effectifs et des compétences ?

Oui

Non

2- Dans l'affirmative, cette situation entrave-t-elle la performance du ministère ?

Oui

Non

3- Quelle est, d'après vous, la raison fondamentale du vieillissement du personnel du MAEP?

L'insuffisance du personnel recruté

Le gel des recrutements intervenu dans la fonction publique entre 1987 et 1994

Autres

.....
4- Quelle est la cause du déficit quantitatif du personnel observé au MAEP?

L'élargissement de la mission du MAEP

L'insuffisance des ressources allouées par le Ministère des Finances et de l'Économie pour procéder à un recrutement conséquent.

La non expression des besoins réels en personnel par les différentes structures du ministère

Autres

.....
5- Qu'est-ce qui explique l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel au MAEP ?

L'insuffisance de ressources financières du MAEP

Le caractère secondaire de la gestion du personnel dans les objectifs du ministère

Autres

.....
Merci de m'avoir accordé quelques minutes de votre précieux temps.

GUIDES D'ENTRETIENS

Guide d'entretien avec les agents de la DRH du MAEP

Bonjour madame/monsieur,

Je suis étudiante en Management des Services Publics au second cycle de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation sur le sujet : « **Contribution à une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche** », vous avez été identifiés comme une personne ressource susceptible de contribuer à la réalisation dudit mémoire.

L'échange que nous aurons me permettra d'identifier les différents problèmes du ministère en matière de gestion des ressources humaines.

- 1- Quels sont les problèmes de gestion des ressources humaines spécifiques à votre service ?
- 2- Qu'entendez-vous par gestion prévisionnelle des ressources humaines ?
- 3- Estimez-vous qu'il existe des problèmes de gestion prévisionnelle des ressources humaines au sein du MAEP ?
- 4- Si oui lesquels ?
- 5- Ces dysfonctionnements entravent-ils la performance du ministère ?

Merci de m'avoir accordé quelques minutes de votre précieux temps.

Guide d'entretien avec les agents de la DRAE du

MTFP

Bonjour madame/monsieur,

Je suis étudiante en Management des Services Publics au second cycle de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation sur le sujet : « **Contribution à une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche** », vous avez été identifiés comme une personne ressource susceptible de contribuer à la réalisation dudit mémoire.

L'échange que nous aurons me permettra d'identifier la cause réelle du déficit quantitatif du personnel observé au MAEP.

- 1- Quel est le rôle de la DRAE dans le processus du recrutement des agents de l'État ?
- 2- Il m'a été donné de constater que la raison fondamentale du déficit quantitatif du personnel observé au MAEP est l'insuffisance des ressources allouées par le Ministère des Finances et de l'Économie pour procéder à un recrutement conséquent. Partagez-vous cet avis ?
- 3- Ce problème est-il commun à tous les ministères ?
- 4- Comment pourrait-on remédier à cette situation ?

Merci de m'avoir accordé quelques minutes de votre précieux temps.

Guide d'entretien avec les agents de la DRH du

Ministère de la Santé

Bonjour madame/monsieur,

Je suis étudiante en Management des Services Publics au second cycle de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation sur le sujet : « **Contribution à une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche** », vous avez été identifiés comme une personne ressource susceptible de contribuer à la réalisation dudit mémoire.

Au nombre des dysfonctionnements observés au MAEP, on note l'inexistence d'un logiciel de gestion du personnel. L'échange que nous aurons me permettra d'obtenir certaines informations sur le logiciel de gestion du personnel de votre ministère en vue de faire des propositions au MAEP.

- 1- Le Ministère de la Santé dispose-t-il d'un logiciel de gestion du personnel ?
- 2- Quand a-t-il été installé ?
- 3- Comment étaient gérées les ressources humaines du ministère avant cette date ?
- 4- Quel travail préparatoire le ministère a-t-il réalisé avant l'installation du logiciel ?
- 5- Quels sont les apports de ce logiciel dans la gestion des ressources humaines du ministère ?

Merci de m'avoir accordé quelques minutes de votre précieux temps.

Tableau de l'évaluation du coût des besoins en recrutement du personnel du MAEP au titre de l'année 2010

N°	Catégories	Corps	Indice	Salaire Annuel Brut	Abonnement pour pension	Indemnité de résidence	Indemnité de logement	Allocations familiales	Montant annuel	Effectifs à recruter	Total	
1	1	Ingénieur du développement rural	425	1 277 975	178 917	127 798	48 000	60 000	1 453 773	145	210 797 085	
2		Ingénieur hydraulique agricole	425	1 277 975	178 917	127 798	48 000	60 000	1 453 773	13	18 899 049	
3		Ingénieur machiniste agricole	425	1 277 975	178 917	127 798	48 000	60 000	1 453 773	7	10 176 411	
4		Ingénieur Génie Civil	425	1 277 975	178 917	127 798	48 000	60 000	1 453 773	3	4 361 319	
5		A	Chercheur (toutes options)	555	1 668 885	233 644	166 889	60 000	60 000	1 895 774	2	3 791 548
6			Ingénieur de la statistique	425	1 277 975	178 917	127 798	48 000	60 000	1 453 773	1	1 453 773
7			Ingénieur de la planification	425	1 277 975	178 917	127 798	48 000	60 000	1 453 773	1	1 453 773
8			Vétérinaire-inspecteur	555	1 668 885	233 644	166 889	60 000	240 000	1 895 774	1	1 895 774
9		3	Inspecteur du développement rural	340	1 022 380	143 133	102 238	36 000	60 000	1 160 618	15	17 409 270
10			Technicien supérieur en planification	340	1 022 380	143 133	102 238	36 000	60 000	1 160 618	4	4 642 472

Contribution à une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche

11	Technicien supérieur en statistique	340	1 022 380	143 133	102 238	36 000	60 000	1 160 618	4	4 642 472
12	Attaché des services financiers	340	1 022 380	143 133	102 238	36 000	60 000	1 160 618	4	4 642 472
13	Technicien supérieur de l'action culturelle	340	1 022 380	143 133	102 238	36 000	60 000	1 160 618	2	2 321 236
14	Technicien supérieur des travaux publics	340	1 022 380	143 133	102 238	36 000	60 000	1 160 618	1	1 160 618
15	Technicien supérieur en hydraulique et en équipement rural	340	1 022 380	143 133	102 238	36 000	60 000	1 160 618	10	11 606 180
16	Technicien supérieur en équipement motorisé	340	1 022 380	143 133	102 238	36 000	60 000	1 160 618	3	3 481 854
17	Communicateur	340	1 022 380	143 133	102 238	36 000	60 000	1 160 618	2	2 321 236
18	Contrôleur de développement rural	250	751 750	105 245	75 175	30 000	60 000	856 925	314	269 074 450
19	Contrôleur des services financiers	250	751 750	105 245	75 175	30 000	60 000	856 925	8	6 855 400
20	Secrétaire des services administratifs	250	751 750	105 245	75 175	30 000	60 000	856 925	3	2 570 775
21	Agent technique de développement rural	180	541 260	75 776	54 126	24 000	60 000	619 386	169	104 676 234
22	Secrétaire adjoint des services administratifs	180	541 260	75 776	54 126	24 000	60 000	619 386	27	16 723 422
23	Assistant des services financiers	180	541 260	75 776	54 126	24 000	60 000	619 386	7	4 335 702

Réalisé et soutenu par Emmanuelle Noëlle M. D. KLOUSSE

Contribution à une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche

24			120	360 840	50 518	36 084	24 000	60 000	420 924	64	26 939 136		
		Préposé des services administratifs											
25			120	360 840	50 518	36 084	24 000	60 000	420 924	29	12 206 796		
		Conducteur de véhicule administratif											
26	D		120	360 840	50 518	36 084	24 000	60 000	420 924	16	6 734 784		
		Agent technique de recherche											
27			120	360 840	50 518	36 084	24 000	60 000	420 924	9	3 788 316		
		Opérateur de saisie											
28			120	360 840	50 518	36 084	24 000	60 000	420 924	18	7 576 632		
		Manœuvres spécialisés des opérations de recherche											
			TOTAL									882	766 538 189

Réalisé et soutenu par Emmanuelle Noëlle M. D. KLOUSSE

<u>TABLE DES MATIERES</u>	<u>Pages</u>
Déclaration d'engagement du chercheur	i
Dédicace	ii
Remerciements	iii
Liste des sigles	iv
Liste des tableaux	vi
Liste des graphiques	vii
Glossaire de l'étude	viii
Résumé	x
Sommaire	xi
Introduction générale	1
<u>CHAPITRE 1er</u> : De la restitution des observations de stage à la problématique de la gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du MAEP	5
<u>Section 1^{ère}</u> : Restitution des observations de stage	6
<u>Paragraphe 1</u> : Cadre institutionnel de l'étude	6
A- Présentation du MAEP	6
B- Attributions et organisation de la DRH	12
<u>Paragraphe 2</u> : État des lieux de la gestion des effectifs et des compétences du personnel du MAEP	14
A- Identification des problèmes de la DRH	14

B-	Regroupement des problèmes par centres d'intérêts	21
	<u>Section 2</u> : Ciblage et vision globale de résolution de la problématique	23
	<u>Paragraphe 1</u> : Choix, intérêt et spécification de la problématique	23
A-	Choix et intérêt de la problématique	23
B-	Spécification de la problématique	24
	<u>Paragraphe 2</u> : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique	25
A-	Approches génériques	25
B-	Séquence de résolution de la problématique	30
	<u>CHAPITRE 2ème</u> : Du cadre théorique de l'étude aux approches de solutions pour l'amélioration de la gestion des effectifs et des compétences du personnel du MAEP	31
	<u>Section 1</u> : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	32
	<u>Paragraphe 1</u> : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature	32
A-	Tableau de bord de l'étude	32
B-	Revue de littérature	36
	<u>Paragraphe 2</u> : Choix de la méthodologie adoptée	38
A-	Observation et entretien	38
B-	Enquête par questionnaire et analyse documentaire	39
	<u>Section 2</u> : De la présentation des résultats des enquêtes aux conditions de mise en œuvre des solutions	41
	<u>Paragraphe 1</u> : Présentation et analyse des données de l'enquête	41

A-	Présentation des données	41
B-	Analyse des données	45
<u>Paragraphe 2</u> : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre ...		52
A-	Approches de solutions	52
B-	Conditions d'une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du MAEP	57
Conclusion générale		61
Références bibliographiques		64
Annexes		67