



REPUBLIQUE DU BENIN  
~~~~\*~~~~  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
~~~~\*~~~~  
UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI  
~~~~\*~~~~  
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)  
~~~~\*~~~~



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

**OPTION :**

Management

**FILIERE :**

Management des Services Publics

**ANNEE ACADEMIQUE**

2009-2010

**THEME**

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION  
DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT  
DES AGENTS DE L'ETAT**

**Réalisé et soutenu par :**

**YEKOU Gaston**

**Sous la Direction de :**

**Maître de stage**

**Alvine ABOH- CHAUDANSON  
Administrateur du Travail**

**Directeur de Mémoire**

**Paul LOKO LOKOSSOU  
Administrateur Civil  
Sociologue  
Chargé de cours à l'ENAM**

**Décembre 2010**

**L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE  
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES  
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE  
CONSIDÉREES COMME PROPRES À LEUR AUTEUR.**

# DEDICACES

Je dédie ce mémoire

à

- ✿ mon épouse, pour tous les sacrifices consentis au cours de cette formation ;
- ✿ mes enfants ; qu'ils trouvent à travers ce travail, la marque de la persévérance ;
- ✿ mes frères et sœurs, pour votre soutien moral, recevez ici l'expression de ma reconnaissance ;
- ✿ tous ceux qui se reconnaîtront à travers ce travail.

# REMERCIEMENTS

Ce travail ne peut être présenté sans que tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué, de quelque manière que ce soit, à sa réalisation ne soient remerciés.

Mes sincères remerciements s'adressent particulièrement à :

- ✿ Madame Alvine ABOH-CHAUDANSON, Secrétaire Générale du Ministère du Travail et de la Fonction Publique ;
- ✿ Monsieur Paul LOKO LOKOSSOU, qui a accepté de diriger le présent travail, malgré ses nombreuses obligations professionnelles ;
- ✿ Monsieur Yébéni KOUAGOU, Directeur du Recrutement des Agents de l'Etat, pour son soutien ;
- ✿ tout le personnel de la Direction du Recrutement des Agents de l'Etat pour sa franche collaboration ;
- ✿ tout le corps professoral de l'ENAM, en particulier les professeurs de la filière Management des Services Publics pour les connaissances qu'ils ont bien voulu nous transmettre ;
- ✿ tous mes camarades de classe avec qui j'ai travaillé.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

|       |  |
|-------|--|
| MTFP  | : Ministère du Travail et de la Fonction Publique                              |
| DRH   | : Direction des Ressources Humaines  |
| DRAE  | : Direction du Recrutement des Agents de l'Etat                                |
| GRH   | : Gestion des Ressources Humaines  |
| APE   | : Agent Permanent de l'Etat  |
| ACE   | : Agent Contractuel de l'Etat  |
| LMD   | : Licence-Master-Doctorat  |
| GPEC  | : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences                        |
| IGSEP | : Inspection Générale des Services et Emplois Publics                          |
| SGM   | : Secrétariat Général du Ministère   |
| DRH   | : Direction des Ressources Humaines  |
| DRFM  | : Direction des Ressources Financières et du Matériel                          |
| DPP   | : Direction de la Programmation et de la Prospective                           |
| DGFP  | : Direction Générale de la Fonction Publique                                   |
| DGT   | : Direction Générale du Travail  |
| DGRCE | : Direction Générale du Renforcement des Capacités et de l'Employabilité       |
| DRAE  | : Direction du Recrutement des Agents de l'Etat                                |
| DRSC  | : Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières                     |
| DCA   | : Direction du Contentieux et des Archives                                     |
| DNT   | : Direction des Normes du Travail  |
| DRP   | : Direction des Relations Professionnelles                                     |
| DST   | : Direction de la Santé au Travail   |
| DSSM  | : Direction de la Sécurité Sociale et de la Mutualité                          |
| DFCAE | : Direction de la Formation Continue des Agents de l'Etat                      |
| DFCMA | : Direction de la Formation Continue de la Main-d'Oeuvre et de l'Apprentissage |

DVRHE : Direction de la Valorisation des Ressources Humaines  
et de l'Employabilité

DDTFP : Direction Départementale du Travail et de la Fonction  
Publique

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

INFOSEC : Institut National pour la Formation Sociale,  
Economique et Civique

CPPE : Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises

FODEFCA : Fonds de Développement de la Formation Continue  
et de l'Apprentissage

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Répartition du personnel de la DRAE par catégorie

Tableau n°2 : Répartition du personnel de la DRAE par catégorie et par ancienneté

Tableau n° 3 : Répartition du personnel dans les services

Tableau n°4 : Tableau récapitulatif des recrutements d'agents permanents de l'Etat au titre des années 1993 à ce jour

Tableau n°5 : Tableau récapitulatif des recrutements d'agents contractuels de l'Etat au titre des années 1997 à ce jour

Tableau n°6 : Evolution des effectifs des agents de l'Etat de 2005 à 2010

Tableau n°7 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

Tableau n°8 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique

Tableau n°9 : Tableau de bord de l'étude

Tableau n° 10 : Récapitulatif de l'administration du questionnaire

Tableau n°11 : Vérification de l'hypothèse n°1

Tableau n°12 : Vérification de l'hypothèse n°2

Tableau n°13 : Vérification de l'hypothèse n°3

## LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Histogramme de répartition du personnel de la DRAE par catégorie et par sexe

Figure n°2 : Evolution des effectifs totaux des APE recrutés de 1993 à 2010

Figure n°3 : Représentation par secteur des différentes catégories d'APE recrutés de 1993 à 2010

Figure n°4 : Evolution des effectifs des APE recrutés par catégories de 1997 à 2010

Figure n°5 : Evolution des effectifs totaux des ACE recrutés de 1997 à 2010

Tableau n°6 : Représentation par secteur des effectifs totaux des ACE recrutés de 1997 à 2010

## RESUME

L'une des réformes en cours au Bénin dans le cadre de l'amélioration de sa croissance économique, est la Gestion Axée sur les Résultats. Cette nouvelle approche de gestion se concentre de façon systématique sur les résultats et ne fait pas une place privilégiée aux ressources humaines devant permettre d'atteindre lesdits résultats.

Une analyse sommaire de la situation des ressources humaines de l'Etat fait ressortir de nos jours, que la fonction publique dispose des ressources humaines en quantité. Mais la qualité des agents ne permet pas toujours aux structures d'atteindre de manière efficace et efficiente leurs objectifs.

La problématique de la manière dont l'Etat recrute ses ressources humaines se pose. C'est ce qui justifie le choix du sujet de notre mémoire intitulé "**contribution à l'amélioration du processus de recrutement des agents de l'Etat**".

Les réflexions ont permis de proposer des approches de solutions à la résolution du problème général qu'est l'absence d'une politique de recrutement des agents de l'Etat. Ce problème général se manifeste à travers les problèmes spécifiques suivants :

- absence d'une gestion prévisionnelle dans le processus d'acquisition des ressources humaines au profit des ministères et institutions de l'Etat ;
- inadéquation des textes de recrutement avec les principes de gestion prospective des agents de l'Etat ;
- mauvaise intégration des nouvelles recrues dans la fonction publique.

Dans une optique de recherche de solution aux problèmes sus-cités, les objectifs ci-après ont été définis :

Objectif général : **proposer aux autorités du Ministère du Travail et de la Fonction Publique des pistes susceptibles d'améliorer le processus de recrutement des agents de l'Etat.**

Les objectifs spécifiques sont :

- formuler une démarche d'analyse et d'expression des besoins en personnel des ministères et institutions de l'Etat;
- proposer des mesures qui pourraient inspirer les autorités dans la prise actes législatifs ou réglementaires pour améliorer les modalités de recrutement des agents de l'Etat ;
- montrer l'impact d'un mauvais déroulement du stage probatoire sur la carrière de l'agent et proposer des mécanismes d'encadrement et de suivi des agents de l'Etat en stage probatoire.

Dans la méthodologie adoptée, des hypothèses ont été formulées et vérifiées par des enquêtes de terrain. Cela a permis d'aboutir aux résultats obtenus, en identifiant les causes réelles des problèmes posés.

Les résultats obtenus ont montré la nécessité de mettre en place une nouvelle démarche d'analyse et d'expression des besoins en personnels au profit des ministères et institutions de l'Etat avec une forte synergie entre les ministères sectoriels, le ministère en charge de la fonction publique et le ministère en charge des finances. Dans ce cadre, les capacités des gestionnaires des ressources humaines seront renforcées en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les textes servant de base au recrutement des agents de l'Etat seront révisés et au-delà un nouveau statut général de la fonction publique pourrait être élaboré et adopté.

Aussi, convient-il de revoir les méthodes d'organisation du stage probatoire et de la titularisation afin d'assurer une meilleure intégration des nouvelles recrues dans la fonction publique.

# **SOMMAIRE**

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUCTION GENERALE</b>  | 11 |
| <b><u>CHAPITRE PRELIMINAIRE</u> : DES OBSERVATIONS DE STAGE ET DE LA PROBLEMATIQUE DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT</b>  | 14 |
| <b><u>Section 1.</u></b> Le cadre institutionnel de l'étude et la restitution des observations de stage   | 15 |
| <b><u>Section 2.</u></b> Le ciblage de la problématique et la vision globale de sa résolution   | 35 |
| <b><u>CHAPITRE PREMIER</u> : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE ET DE LA METHODOLOGIE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE D'AMELIORATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT AGENTS DE L'ETAT</b> | 49 |
| <b><u>Section 1.</u></b> Le cadre théorique et méthodologique de l'étude  | 50 |
| <b><u>Section 2.</u></b> La collecte et l'analyse des données   | 63 |
| <b><u>CHAPITRE II</u> DES APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UN PROCESSUS AMELIORE DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT ET DES CONDITIONS DE LEUR MISE EN OEUVRE DU SYSTEME</b>       | 69 |
| <b><u>Section 1.</u></b> Les approches de solutions et les perspectives d'une politique de recrutement au service de la productivité des services publics                     | 70 |
| <b><u>Section 2.</u></b> Les conditions de mise en œuvre des solutions proposées  | 78 |
| <b>CONCLUSION GENERALE</b>  | 82 |



## **INTRODUCTION GENERALE**

Le droit des populations à un développement harmonieux compatible avec les exigences du monde moderne s'affirme de manière de plus en plus forte avec l'avènement de la démocratie.

Face à cet enjeu, le Gouvernement du Bénin a fait, suite aux états généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration, organisés en décembre 1994, l'option de promouvoir une administration publique de développement.

Une telle administration serait efficace et performante lorsqu'elle serait en mesure de créer les conditions favorables pour développement de l'économie nationale.

La mise en place d'une telle administration appelle l'élaboration d'une politique pour évaluer les besoins en ressources humaines de l'Etat, recruter les meilleurs profils, les fidéliser, gérer leurs effectifs, développer leurs compétences et les motiver à assurer des services de qualité au moindre coût ; bref une bonne politique gestion des ressources humaines.

Les défis de développement imposent que l'Etat se dote d'une vision claire sur les ressources humaines chargées d'élaborer et de mettre en œuvre les politiques et stratégies de développement.

Le développement des ressources humaines constitue alors une dimension qui prend en compte les activités telles le recrutement, la gestion de la carrière et des compétences, la formation en vue de l'optimisation du rendement.

Une analyse sommaire de la situation des ressources humaines de l'Etat révèle, aujourd'hui, l'existence d'effectifs relativement nombreux et peu

qualifiés dans les postes à faible responsabilité et une réelle pénurie de compétences aux postes techniques ou stratégiques.

Le cadre juridique actuel de la gestion des ressources humaines de l'Etat ne répond plus à la philosophie et aux objectifs de développement que se fixe l'Etat de nos jours.

Il convient donc de rechercher les voies et moyens nécessaires pour doter l'administration publique des ressources humaines capables de relever de tels défis.

En clair, il s'agit d'analyser comment les gestionnaires des ressources humaines de l'Etat et les agents chargés du recrutement au Ministère du Travail et de la Fonction Publique adoptent les mécanismes appropriés pour l'acquisition de ressources humaines qualifiées au profit de l'Etat et pouvant lui permettre d'atteindre ses objectifs. Malheureusement, le processus de recrutement des agents de l'Etat souffre d'un certain nombre d'insuffisances.

Il revient donc, dans les développements qui vont suivre, de faire ressortir les activités de gestion des ressources humaines dont découle le recrutement dans l'administration publique, en vue de confronter les pratiques aux notions livresques acquises en cours de la formation afin d'apporter notre contribution à la problématique du recrutement des agents de l'Etat.

C'est dans cette perspective que la présente étude a pour thème **«Contribution à l'amélioration du processus de recrutement des agents de l'Etat »**.

En d'autres termes, il s'agira d'une part, d'exposer les pratiques constatées dans la gestion des ressources humaines, particulièrement celles liées à la gestion prévisionnelle du recrutement des agents de l'Etat,

d'identifier les problèmes qui se posent, de rechercher les causes, de fixer les objectifs et de formuler les hypothèses.

D'autre part, les hypothèses définies seront vérifiées par des enquêtes sur le terrain afin de cerner les réelles causes des problèmes pour enfin proposer des approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

Pour ce faire, la démarche s'articulera en trois (03) chapitres :

- le chapitre préliminaire traitera des observations de stage et du ciblage de la problématique ;
- le chapitre premier abordera la méthodologie, la revue de littérature, la collecte des données ainsi que leur traitement ;
- le chapitre deux abordera les approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre.

**CHAPITRE PRELIMINAIRE**

**DES OBSERVATIONS DE STAGE ET DU CIBLAGE  
DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

Ce chapitre sera consacré dans un premier temps, au cadre institutionnel du stage qui est la Direction du Recrutement des Agents de l'Etat. Ensuite, une problématique sera dégagée à partir des constats faits au cours du stage.

### **Section 1. Le cadre institutionnel de l'étude et la restitution des observations de stage**

La Direction du Recrutement des Agents de l'Etat (DRAE) a servi de cadre institutionnel pour le stage pratique. Ce stage a permis de mener les recherches nécessaires à l'étude.

#### **Paragraphe 1. La présentation de la Direction du Recrutement des Agents de l'Etat**

Avant d'aborder cette présentation, il serait intéressant de faire un bref aperçu sur le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) dont relève la Direction du Recrutement des Agents de l'Etat.

#### **A- Le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP)**

##### **1- La mission et les attributions du MTFP**

Aux termes du décret n°2006-408 du 10 août 2006, le Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) a pour mission la définition et la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de Travail et de Fonction Publique.

A ce titre, il est chargé :

- de la conception, du suivi et du contrôle de la législation du Travail, de la Médecine du Travail et de la Sécurité Sociale ;









\*\*\*\*\*fs28) ;

➤ **DE DIRECTIONS CENTRALES ET TECHNIQUES DEPENDANT DU SGM A SAVOIR :**

- **LA DIRECTION DE LA PROGRAMMATION ET DE LA PROSPECTIVE (DPP) ;**
- **LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (DRH) ;**
- **LA DIRECTION DES RESSOURCES FINANCIERES ET DU MATERIEL (DRFM) ;**
- **LA DIRECTION GENERALE DE LA FONCTION PUBLIQUE (DGFP) ;**

- LA DIRECTION GENERALE DU RENFORCEMENT DES CAPACITES ET DE L'EMPLOYABILITE(DGRCE) ET
- DE LA DIRECTION GENERALE DU TRAVAIL (DGT).

CHACUNE DES DIRECTIONS GENERALES COMPORTE DES DIRECTIONS TECHNIQUES A SAVOIR :

- LA DIRECTION GENERALE DE LA FONCTION PUBLIQUE QUI COMPORTE :
  - LA DIRECTION DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT (DRAE) ;
  - LA DIRECTION DE LA REGLEMENTATION ET DU SUIVI DES CARRIERES(DRSC) ;
  - LA DIRECTION DU CONTENTIEUX ET DES ARCHIVES (DCA),
- *LA DIRECTION GENERALE DU RENFORCEMENT DES CAPACITES ET DE L'EMPLOYABILITE QUI COMPREND :*
  - LA DIRECTION DE LA FORMATION CONTINUE DES AGENTS DE L'ETAT (DFCAE) ;
  - LA DIRECTION DE LA FORMATION CONTINUE DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DE L'APPRENTISSAGE (DFCMA) ;
  - LA DIRECTION DE LA VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES ET DE L'EMPLOYABILITE (DVRHE).
- *LA DIRECTION GENERALE DU TRAVAIL QUI COMPREND :*
  - LA DIRECTION DES NORMES DU TRAVAIL (DNT) ;
  - LA DIRECTION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES (DRP) ;
  - LA DIRECTION DE LA SANTE AU TRAVAIL (DST) ;
  - LA DIRECTION DE LA SECURITE SOCIALE ET DE LA MUTUALITE

(DSSM).

LE MTFP COMPREND EGALEMENT DES ORGANISMES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS SOUS TUTELLE ET DES ORGANES CONSULTATIFS.

EN CE QUI CONCERNE LES ETABLISSEMENTS PUBLICS, ON PEUT NOTER :

- LA CAISSE NATIONALE DE SECURITE SOCIALE (CNSS) ;
- L'INSTITUT DE FORMATION SOCIALE, ECONOMIQUE ET CIVIQUE (INFOSEC) ;
- LE CENTRE DE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL DES ENTREPRISES (CPPE) ;
- LE FONDS DE DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION CONTINUE ET DE L'APPRENTISSAGE (FODEFCA).

QUANT AUX ORGANES CONSULTATIFS, ILS SONT AU NOMBRE DE SIX A SAVOIR :

- LE COMITE CONSULTATIF PARITAIRE DE LA FONCTION PUBLIQUE (CCPFP),
- LE CONSEIL NATIONAL DU TRAVAIL (CNT),
- LA COMMISSION NATIONALE PARITAIRE DES CONVENTIONS COLLECTIVES ET DES SALAIRES (CNPCCS),
- LA COMMISSION NATIONALE DE SECURITE ET DE SANTE AU TRAVAIL (CNSST),
- LA COMMISSION NATIONALE POUR L'APPRENTISSAGE (CNA)  
ET
- LA CONFERENCE DES GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES (CGRH).

**B- PRESENTATION DE LA DIRECTION DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT (DRAE)**

## **1- LES ATTRIBUTIONS DE LA DRAE**

**Conformément aux dispositions de l'arrêté n°201/MTFP/DC/SGM/**

**DGFP/SA du 26 avril 2007, la DRAE est chargée :**

- **de l'évaluation, en rapport avec les départements ministériels et autres services publics concernés, de leurs besoins spécifiques en ressources humaines ;**
- **de l'organisation des tests ou concours directs, externes, et/ou internes de recrutement donnant droit à un emploi public ;**
- **de la mise à la disposition des services concernés des lauréats desdits concours ;**
- **du suivi de l'intégration des agents nouvellement recrutés ;**
- **de l'organisation des concours et examens professionnels.**

## **2- Structuration de la DRAE**

**La Direction du Recrutement des Agents de l'Etat comprend :**

- **un Secrétariat ;**
- **le Service de l'Evaluation des Besoins et du Suivi de l'Intégration ;**
- **le Service des Tests et Concours Directs ;**
- **le Service des Examens et Concours Professionnels.**

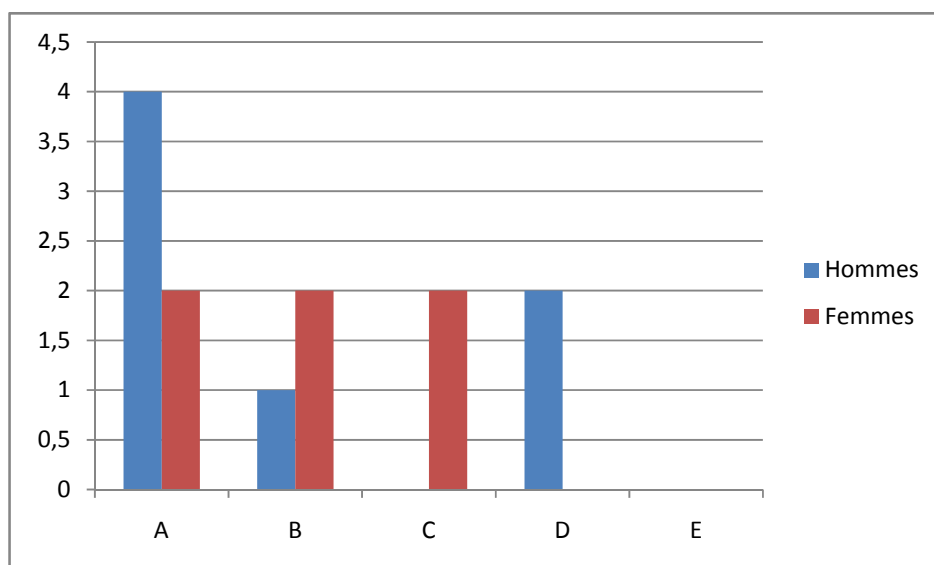
**AU 30 OCTOBRE 2010, LA DRAE COMPTE TREIZE (13) AGENTS DONT SIX (06) AGENTS DE LA CATEGORIE A, TROIS (03) AGENTS DE LA CATEGORIE B, DEUX AGENTS DE LA CATEGORIE C ET DEUX (02) AGENTS DE LA CATEGORIE D.**

**Tableau n° 1 : Répartition du personnel de la DRAE par catégorie**

| <b>Catégories</b> | <b>Effectifs</b> |               |              | <b>%</b>      |
|-------------------|------------------|---------------|--------------|---------------|
|                   | <b>Hommes</b>    | <b>Femmes</b> | <b>Total</b> |               |
| <b>A</b>          | <b>4</b>         | <b>2</b>      | <b>6</b>     | <b>46,16%</b> |
| <b>B</b>          | <b>1</b>         | <b>2</b>      | <b>3</b>     | <b>23,08</b>  |
| <b>C</b>          | <b>0</b>         | <b>2</b>      | <b>2</b>     | <b>15,38</b>  |
| <b>D</b>          | <b>2</b>         | <b>0</b>      | <b>2</b>     | <b>15,38</b>  |
| <b>E</b>          | <b>0</b>         | <b>0</b>      | <b>0</b>     | <b>0</b>      |
| <b>TOTAL</b>      | <b>7</b>         | <b>6</b>      | <b>13</b>    | <b>100</b>    |

Source : Données d'enquêtes

**Graphique n° 1 : Répartition du personnel de la DRAE par catégorie et par sexe**



Les agents de la catégorie A qui constituent les personnels de conception et de direction représentent le pourcentage le plus élevé des agents de la Direction. Ils sont suivis des agents de la catégorie B qui constituent des personnels d'application d'un haut niveau. On peut conclure que, théoriquement, cette structure possède des ressources humaines qualifiées.

**Tableau n° 2 : Répartition du personnel de la DRAE par catégorie, par ancienneté et par sexe**

| Années de service | Catégorie |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Total |   | % par sexe |       | % total |
|-------------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------|---|------------|-------|---------|
|                   | A         |   | B |   | C |   | D |   | E |   |       |   | H          | F     |         |
|                   | H         | F | H | F | H | F | H | F | H | F | H     | F |            |       |         |
| Moins de 05 ans   | 0         | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2     | 0 | 15,38      | 0     | 15,38   |
| De 05 à 09 ans    | 2         | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2     | 1 | 15,38      | 7,7   | 23,1    |
| De 10 à 14 ans    | 0         | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1     | 1 | 7,7        | 7,7   | 15,4    |
| De 15 à 19 ans    | 0         | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0     | 0 | 0          | 0     | 0       |
| De 20 à 24 ans    | 1         | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1     | 1 | 7,7        | 7,7   | 15,4    |
| De 25 à 29 ans    | 0         | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0     | 1 | 0          | 7,7   | 7,7     |
| 30è année         | 1         | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1     | 2 | 7,7        | 15,38 | 23,1    |
| Total             | 4         | 2 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 7     | 6 | 53,84      | 46,16 | 100     |

**SOURCE : DONNEES D'ENQUETES**

L'ANALYSE DU TABLEAU MONTRE QUE 53,07% DES AGENTS DE LA DIRECTION ONT UNE ANCIENNETE INFERIEURE A 15 ANS DE SERVICE. LA CONCLUSION QUI SE DEGAGE EST QUE CE PERSONNEL EST RELATIVEMENT JEUNE.

**PARAGRAPHE 2. L'ETAT DES LIEUX DU FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT**

IL CONVIENT ICI DE FAIRE, D'UNE PART, LA RESTITUTION DES MECANISMES DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT ET, D'AUTRE PART, L'INVENTAIRE DES ATOUTS ET PROBLEMES IDENTIFIES.

**1- LA RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE**

**1-1- LE FONCTIONNEMENT DES SERVICES**

IL S'AGIT DE METTRE EN RELIEF LES PROBLEMES QUI SE POSENT DE MEME QUE LES ATOUTS IDENTIFIES AU COURS DU STAGE.

LA DIRECTION DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT EST LOGEE DANS UN BAIL ADMINISTRATIF AU DEUXIEME ETAGE DE L'IMMEUBLE NASUBA SIS AU QUARTIER SAINT MICHEL A COTONOU. SES SERVICES SONT REDUITS CHACUN A UN SEUL BUREAU. LES DIVISIONS N'EXISTENT PAS FAUTE DE LOCAUX.

EN L'ABSENCE D'UN MAGASIN, LES FOURNITURES ACQUISES ET LES ARCHIVES SONT ENTREPOSEES DANS LES COULOIRS.

LA REPARTITION DES PERSONNELS PAR SERVICE SE PRESENTE COMME SUIVANT :

**TABLEAU N° 3 : REPARTITION DU PERSONNEL DANS LES SERVICES**

| SERVICES                                     | NOMBRE D'AGENTS |
|--|-----------------|
| LE SECRETARIAT                               | 04              |
| Le Service de l'Evaluation des Besoins et du | 03              |

|   |    |
|---|----|
| Suivi de l'Intégration ;                          |    |
| Le Service des Tests et Concours Directs ;        | 02 |
| Le Service des Examens et Concours Professionnels | 02 |
| LA REGIE  | 01 |
| LE DIRECTEUR                                      | 01 |
| TOTAL   | 13 |

**HORMIS LE SECRETARIAT, LES services ont en moyenne un effectif de deux (02) AGENTS. CETTE SITUATION REVELE UN REEL PROBLEME D'INSUFFISANCE DU PERSONNEL.**

### **1-2- LES OPERATIONS DE RECRUTEMENT**

#### **1-2-1- LES INSUFFISANCES**

**L'OBJECTIF POURSUIVI A TRAVERS CE TRAVAIL N'ETANT PAS DE DECRYPTER LES OPERATIONS DE RECRUTEMENT, MAIS PLUTOT D'ANALYSER LE PROCESSUS GLOBAL DE D'ACQUISITION DE RESSOURCES HUMAINES AU PROFIT DE L'ETAT, IL SERA PROCEDE A UN BREF APERÇU SUR LES GRANDES ETAPES DU PROCESSUS DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT.**

Le processus de recrutement des agents de la fonction publique béninoise se compose globalement de quatre phases :

- la préparation qui comprend la collecte des besoins des différents ministères et institutions de l'Etat et la recherche de financement des opérations de recrutement auprès du Ministère de l'Economie et des Finances.

**D'après nos enquêtes, l'évaluation des besoins se fait seulement au niveau du concours de recrutement annuel après notification à chaque ministère ou institution de l'Etat de son crédit annuel de recrutement. La DRAE organise, sous la supervision de la Direction**

Générale de la Fonction Publique, des séances de travail avec les gestionnaires des ressources humaines des ministères et institutions de l'Etat. Au cours de ces séances, il est procédé à un cadrage des besoins des gestionnaires par rapport à l'enveloppe budgétaire allouée pour éviter tout dépassement du crédit. Les éléments pris en compte pour l'évaluation sont :

- LE NOMBRE ET LES PROFILS DES AGENTS PARTANT A LA RETRAITE ;
- LES INDICES DES CORPS DES AGENTS A RECRUTER ;
- LA VALEUR DU POINT INDICIAIRE NATIONAL.

LES CALCULS SONT AINSI FAITS POUR DETERMINER LE RESPECT DU CADRAGE BUDGETAIRE. LORSQUE CE CADRAGE N'EST PAS RESPECTE, IL EST PROCEDE A UNE REVUE A LA BAISSSE OU A LA HAUSSE SELON LES CAS EN FONCTION DES BESOINS EXPRIMES.

CETTE STRATEGIE D'EVALUATION DES BESOINS N'EST QU'UNE DEMARCHE MECANIQUE QUI PREND SEULEMENT EN COMPTE LES CONTRAINTES BUDGETAIRES.

- la recherche de candidatures par communiqué radiodiffusé avec affichage dudit communiqué au Ministère du Travail et de la Fonction Publique et dans les directions départementales du travail et de la fonction publique accompagné des détails docimologiques (détails sur les postes, les profils recherchés, les matières de composition, les coefficients ... etc.) ;
- la sélection : elle suit le cheminement ci-après :
  - un premier tri a lieu au moment du dépôt des dossiers par des agents qui ne sont pas toujours des spécialistes, ce qui entraîne

parfois la disqualification, après les tests de sélection, de certains candidats présélectionnés par erreur ;

- ces erreurs sont détectées lors d'une deuxième vérification à posteriori des pièces des dossiers des candidats retenus. Même si ces cas s'observent de moins en moins, la question de la professionnalisation du recrutement demeure ;
  - les tests consistent en général en l'administration d'une ou deux épreuves écrites sur les connaissances générales ou professionnelles des candidats. Les tests tels que la graphologie, les inventaires de tempérament, les tests psychométriques (acuités visuelles, motrice, intelligence etc.) ne sont pas faits aux candidats ;
  - interviennent ensuite les travaux de secrétariat et de correction des copies des candidats ;
  - les travaux de délibération par un jury viennent parachever le processus de sélection.
- la mise à disposition des services demandeurs des candidats déclarés admis.

Elle se fait à travers des correspondances adressées à chaque ministre ayant sollicité de recrutement pour leur notifier le nom et les profils des candidats mis à leur disposition pour emploi.

**TENANT COMPTE DE L'INSUFFISANCE DU PERSONNEL, LE DIRECTEUR DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT FAIT APPEL A UN PERSONNEL D'APPUI POUR CERTAINES ACTIVITES DE RECRUTEMENT NOTAMMENT, LA RECEPTION ET L'ETUDE DES DOSSIERS, LES TRAVAUX DE SECRETARIAT. CE**

PERSONNEL D'APPUI N'A PAS TOUJOURS LES NIVEAUX DE COMPETENCE REQUIS ET N'EST PAS CONSCIENT DE L'IMPORTANCE D'UNE OPERATION DE RECRUTEMENT. AINSI, LES RISQUES D'ERREURS NE SONT PAS A ECARTER.

L'ACTIVITE DE SURVEILLANCE NECESSITE L'APPEL A DU PERSONNEL QUI N'EST PAS FORCEMENT DE LA DIRECTION DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT. LES AIRES GEOGRAPHIQUES DU DEROULEMENT DES EPREUVES OBLIGENT A RETENIR LOCALEMENT DU PERSONNEL D'APPUI SOUS LA SUPERVISION DES DIRECTEURS DEPARTEMENTAUX DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE. LA AUSSI, LE CLIENTELISME ET LE NEPOTISME PRENNENT PARFOIS LE DESSUS SUR LE CHOIX DE PERSONNELS VERITABLEMENT APTES A FAIRE CORRECTEMENT LE TRAVAIL.

**1-2-2 : LES ATOUTS.**

MALGRE L'INSUFFISANCE DU PERSONNEL, LA DRAE DISPOSE D'UNE SOLIDE EXPERIENCE EN MATIERE DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT.

LES STATISTIQUES RELATIVES AU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT DES ANNEES 1993 A 2010 SE PRESENTENT COMME SUIT :

**Tableau n°4 : Tableau récapitulatif des recrutements d'agents permanents de l'Etat au titre des années 1993 à ce jour**

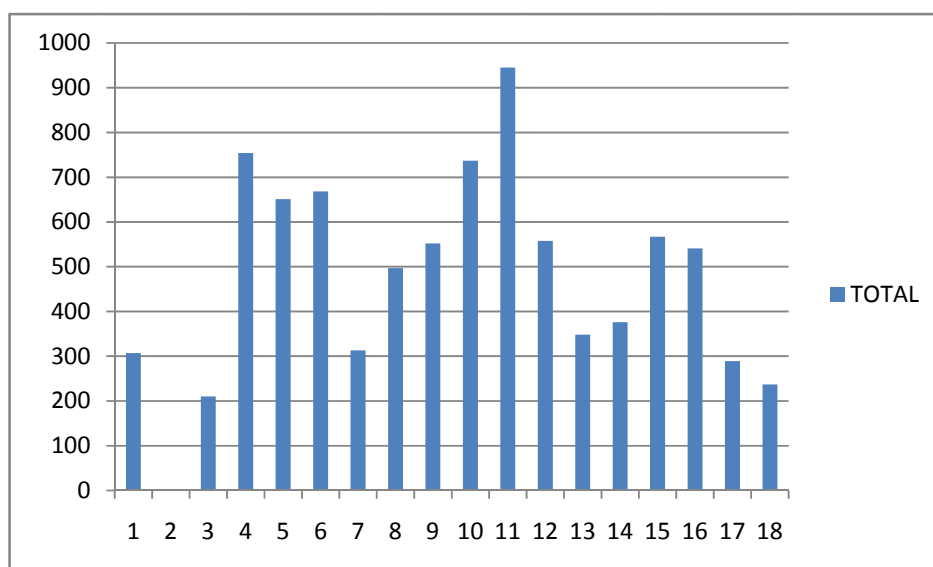
| ANNEES | CATEGORIES |    |    |    |     | TOTAL |
|--------|------------|----|----|----|-----|-------|
|        | A          | B  | C  | D  | E   |       |
| 1993   | 52         | 17 | 62 | -  | 176 | 307   |
| 1994   | -          | -  | -  | -  | -   | -     |
| 1995   | 11         | 14 | 47 | 79 | 59  | 210   |

|              |      |      |      |      |     |             |
|--------------|------|------|------|------|-----|-------------|
| 1996         | 144  | 280  | 82   | 152  | 96  | 754         |
| 1997         | 193  | 268  | 85   | 80   | 25  | 651         |
| 1998         | 199  | 269  | 151  | 40   | 09  | 668         |
| 1999         | 80   | 92   | 120  | 17   | 04  | 313         |
| 2000         | 175  | 65   | 174  | 83   | -   | 497         |
| 2001         | 129  | 102  | 272  | 49   | -   | 552         |
| 2002         | 229  | 177  | 236  | 95   | -   | 737         |
| 2003         | 393  | 169  | 272  | 111  | -   | 945         |
| 2004         | 200  | 95   | 157  | 106  | -   | 558         |
| 2005         | 196  | 70   | 37   | 45   | -   | 348         |
| 2006         | 177  | 52.  | 57   | 90   | -   | 376         |
| 2007         | 228  | 118  | 80   | 141  | -   | 567         |
| 2008         | 256  | 70   | 111  | 104  | -   | 541         |
| 2009         | 28   | 46   | 188  | 25   | -   | 289         |
| 2010         | 227  | 10   | -    | -    | -   | 237         |
| <b>TOTAL</b> | 2917 | 1915 | 2132 | 1217 | 369 | <b>8552</b> |

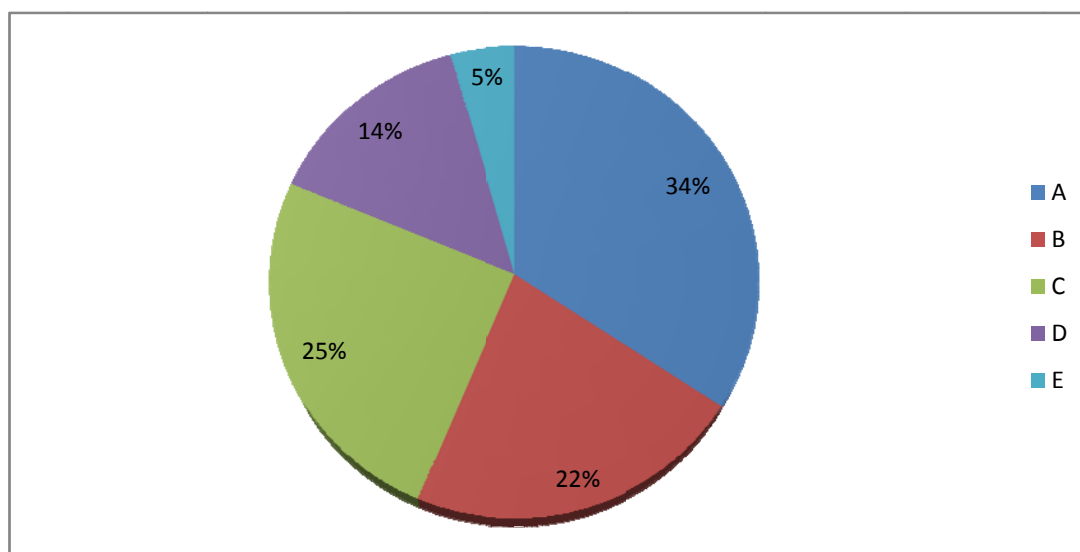
Source : DRAE

**Histogramme d'évolution des recrutements des APE de 1993 à 2010. Les années 1993 à 2010 sont matérialisées sur l'axe des abscisses de 1 à 18.**

**Graphique n° 2 : Evolution des effectifs totaux des APE recrutés de 1993 à 2010**

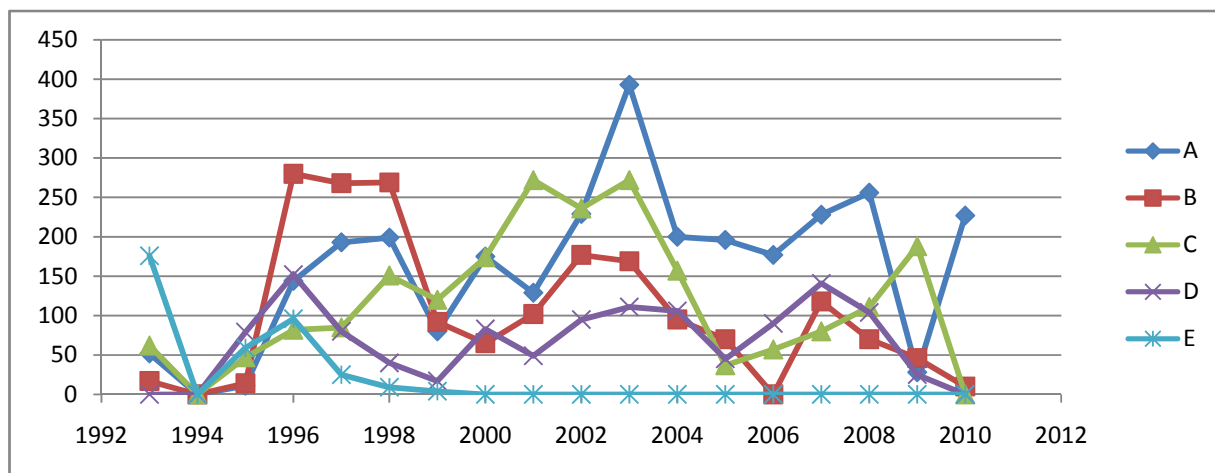


**Graphique n° 3 : Représentation par secteur, des différentes catégories d'APE recrutés de 1993 à 2010.**



Les agents de la catégorie A représentent 34% des APE recrutés de 1993 à 2010, ceux de la catégorie B représentent 22%, ceux de la catégorie C représentent 25% ; la catégorie D représente 14% et la catégorie E en voie d'extinction représente 5%.

**Graphique n° 4 : Evolution des effectifs des APE recrutés par catégories de 1993 à 2010**



La lecture de l'histogramme montre qu'il n'existe aucune constante dans le recrutement des agents de l'Etat. Le recrutement évolue en dents de scie. Cette situation s'explique par l'absence d'une planification des effectifs à recruter d'une année à l'autre au profit des structures d'Etat. Aussi, les recrutements spéciaux dits hors quotas sont-ils à la base des pics et des chutes observés dans les effectifs d'une année à l'autre.

Quant aux différentes catégories d'agents recrutés, la catégorie A représente la plus forte proportion d'agents. La proportion d'agents de la catégorie B (22%) est en deçà de celle de la catégorie A. La catégorie C (25%) est supérieure à la catégorie D (14%).

La forte proportion d'agents de la catégorie A (34%) s'explique par les besoins des administrations de résorber le déficit en personnel qualifié consécutif au gel de recrutement. Les proportions voisines des agents des catégories B et C peuvent s'expliquer par le renforcement des effectifs des dites catégories qui ne souffrent pas d'une pénurie criarde.

Il existe plus d'agents de conception que d'agents d'application et d'exécution.

### **1-2-3- Le recrutement des agents contractuels de l'Etat**

Le gel des recrutements en 1987 et l'application des programmes d'ajustement structurel visant, entre autres, la réduction des effectifs des personnels de l'Etat et la maîtrise de la masse salariale par une politique de départs volontaires ou ciblés ont eu pour conséquences le vieillissement du personnel de l'Etat et une pénurie chronique d'agents au niveau des services.

Le Gouvernement, au regard des dysfonctionnements vécus dans l'Administration pendant plusieurs années et l'amenuisement de ses ressources financières a fini par opter pour une politique de maîtrise des effectifs et du personnel de l'Etat et de la masse salariale. Dans cette démarche, le recrutement du personnel de la fonction publique a commencé à tenir compte depuis quelques années, de l'adéquation profil/poste ainsi que des disponibilités budgétaires annuelles.

Ainsi, au titre de l'année 1993 déjà, il a été procédé au recrutement d'un agent pour trois (03) départs à la retraite en prenant en compte les directives du Programme d'Ajustement Structurel.

En 1995, ce chiffre est passé à deux (02) agents recrutés pour trois (03) départs à la retraite.

Mais, en 1997, les recrutements dans la fonction publique relèvent plutôt d'une double vision d'efficacité de l'Administration et de la politique sociale du Gouvernement qui tient cependant à accorder la priorité aux secteurs les plus sensibles que sont l'éducation, la santé et la justice.

Conscient du fait que les crédits alloués dans ce cadre n'arrivaient pas à couvrir les besoins réels des ministères et institutions de l'Etat, le Gouvernement a initié une politique de recrutement d'agents contractuels que les partenaires au développement ont accepté de financer. L'accent a été

mis sur le principe profil/poste et la priorité est restée aux deux secteurs de l'éducation et de la santé.

En effet, depuis 1992, le Fonds de Solidarité Nationale pour l'Emploi (FSNE) avait en charge le recrutement d'agents contractuels pour une durée d'un an renouvelable.

Mais dès 1996, une nouvelle forme de cette contractualisation a vu le jour sur la base des accords de Bruxelles. Tirant leçon des insuffisances de la politique de la pré insertion, l'Etat s'est plutôt engagé dans le recrutement des contractuels de la fonction publique sur une base juridique plus claire. Il ne s'agit pas des contractuels recrutés directement par les ministères mais ceux recrutés sur concours.

La philosophie qui sous-tend ces recrutements est celle de fixer les agents à leur poste et aussi de pourvoir en personnel de qualité les zones bien reculées de notre pays.

Le souhait essentiel est de donner la priorité aux ressortissants du milieu. En cas de difficultés pour le choix dans le milieu géographique immédiat, les désignations se feront de proche en proche afin que le contractuel soit le plus proche des habitudes du milieu dans lequel il va servir. C'est un objectif sociologique que l'Etat visait pour permettre d'éviter les abandons de poste dans les zones déshéritées.

**L'expérience faite dans la gestion de cette catégorie de personnel au service de l'Administration publique a connu beaucoup de difficultés en raison de l'inexistence d'un cadre juridique approprié et applicable à ces derniers.**

**En effet, un seul texte réglementaire avait servi de base au recrutement des intéressés. Il s'agissait du décret n° 97-562 du 11 novembre 1997 portant conditions et modalités de prise en compte des**

titulaires des diplômes d'enseignement général pour les tests et concours de recrutement à la fonction publique.

Mais ce décret a une portée très limitée, car il ne porte que sur la réglementation des modalités de recrutement et de formation professionnelle des agents concernés. Tirant sa source principale de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat, ce décret n'a rien envisagé pour déterminer la nature des contrats des personnels contractuels de l'Etat. Il n'a, non plus, précisé leur régime d'emploi ou, tout au moins, les conditions de travail, de rémunération ainsi que les garanties attachées à l'exercice de leurs emplois qui, après tout, sont publics.

Les différentes réflexions pour doter lesdits agents d'un cadre juridique approprié ont abouti à la prise du décret n° 2005-108 du 09 mars 2005 portant régime juridique d'emploi des Agents Contractuels de l'Etat.

Le tableau ci-dessous retrace le point des agents contractuels de l'Etat recrutés de 1997 à 2010.

**Tableau n°5 : Récapitulatif des recrutements d'agents contractuels de l'Etat au titre des années 1997 a ce jour**

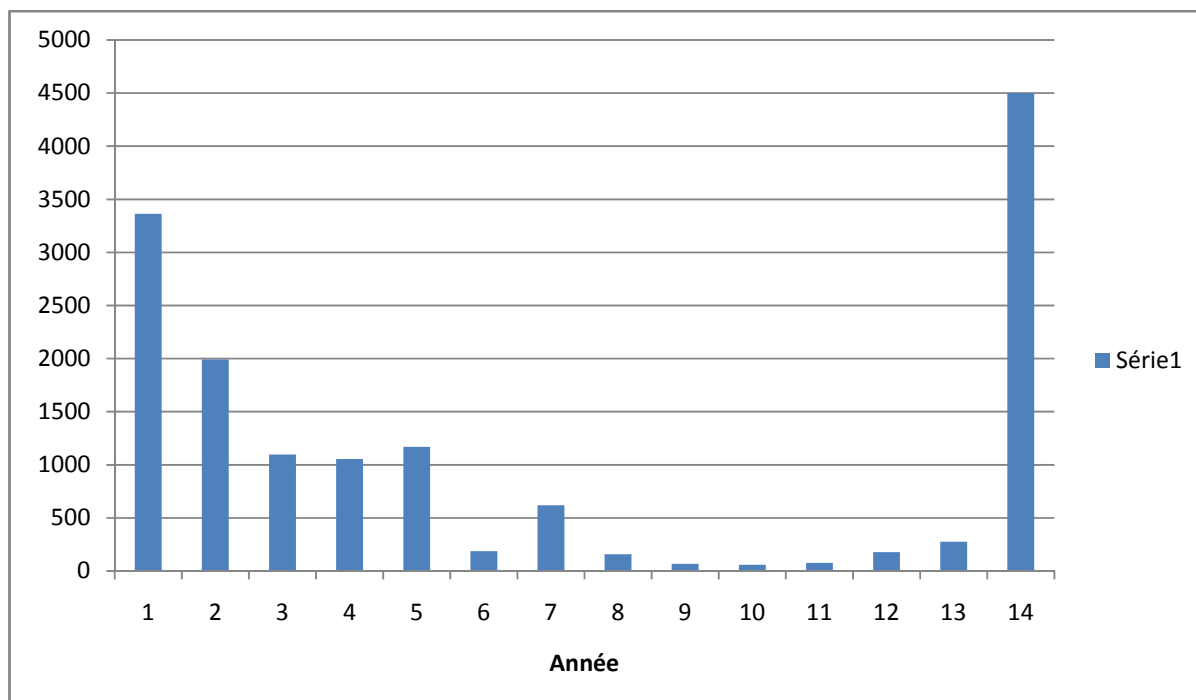
| ANNEES | CATEGORIES |     |      |     |    | TOTAL |
|--------|------------|-----|------|-----|----|-------|
|        | A          | B   | C    | D   | E  |       |
| 1997   | 390        | 861 | 1970 | 134 | 08 | 3363  |
| 1998   | 395        | 590 | 746  | 207 | 54 | 1992  |
| 1999   | 135        | 413 | 419  | 103 | 27 | 1097  |
| 2000   | 115        | 326 | 609  | 05  | -  | 1055  |
| 2001   | 184        | 288 | 580  | 118 | -  | 1170  |
| 2002   | 51         | 30  | 99   | 07  | -  | 187   |
| 2003   | 156        | 155 | 213  | 96  | -  | 620   |

|              |      |      |      |     |    |              |
|--------------|------|------|------|-----|----|--------------|
| 2004         | 49   | 35   | 69   | 5   | -  | 158          |
| 2005         | 32   | 16   | 19   | 01  | -  | 68           |
| 2006         | 23   | 20   | 14   | 01  | -  | 58           |
| 2007         | 32   | 22   | 17   | 07  | -  | 78           |
| 2008         | 71   | 94   | 10   | 04  | -  | 179          |
| 2009         | 96   | 79   | 50   | 50  | -  | 275          |
| 2010         | -    | 615  | 3885 | -   |    | 4500         |
| <b>TOTAL</b> | 1729 | 3544 | 8700 | 738 | 89 | <b>14800</b> |

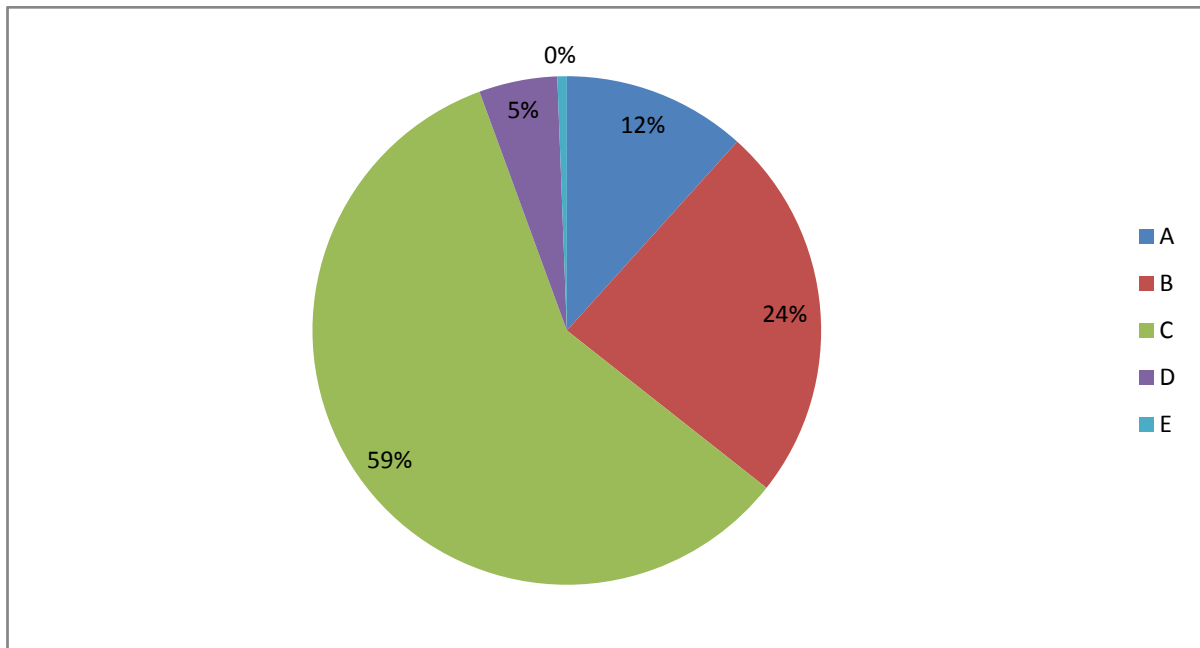
Source : DRAE

**Histogramme d'évolution des recrutements des ACE de 1997 à 2010. Les années 1997 à 2010 sont matérialisées sur l'axe des abscisses de 1 à 14.**

**Graphique n° 5 : Evolution des effectifs totaux des ACE recrutés de 1997 à 2010**



**Graphique n° 6 : Représentation par secteur des effectifs totaux des ACE recrutés de 1993 à 2010**



Les années 1997 à 2001 ont connu le recrutement d'un nombre important d'agents contractuels de l'Etat pour faire face à la pénurie criarde de personnels dans les secteurs sociaux comme l'éducation et la santé. L'année 2010 a connu un pic correspondant au recrutement de 4500 enseignants contractuels au profit du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.

La philosophie de recrutement des agents contractuels de l'Etat qui est d'assurer plus de productivité des services publics par le maintien au poste desdits agents est progressivement dévoyée par leur reversement dans le cadre des agents permanents de l'Etat.

Ces reversements ont été faits sur la pression des organisations syndicales des travailleurs qui estiment que la contractualisation des services

publics est une injonction des partenaires au développement. Selon eux, cette situation ne procure aucune garantie de l'emploi.

**Tableau n°6 : Evolution de l'effectif des agents de l'Etat de 2005 à 2010**

| Année        | Agents Permanents de l'Etat | Agents Contractuels de l'Etat | Effectif agents de l'Etat |
|--------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| <b>2005</b>  | <b>32040</b>                | <b>8483</b>                   | <b>40523</b>              |
| <b>2006</b>  | <b>32 825</b>               | <b>8501</b>                   | <b>41326</b>              |
| <b>2007</b>  | <b>32 879</b>               | <b>9527</b>                   | <b>42406</b>              |
| <b>2008</b>  | <b>35 022</b>               | <b>18228</b>                  | <b>53250</b>              |
| <b>2009</b>  | <b>35 247</b>               | <b>32708</b>                  | <b>67955</b>              |
| <b>2010*</b> | <b>35 384</b>               | <b>35834</b>                  | <b>71 218</b>             |

Source : FUR/DGFP/MTFP

Les effectifs de la fonction publique présentés ci-dessus ne prennent pas en compte les militaires, les policiers, les gendarmes et les sapeurs pompiers.

Il se dégage du tableau un accroissement de l'effectif des agents permanents de l'Etat de 2005 à 2010 de 3344 agents soit un taux d'accroissement de 10,43%. L'effectif des agents contractuels de l'Etat a accru de 27351 agents soit un taux de 76,32%. Cette évolution a induit un accroissement global des effectifs de la Fonction Publique de 75,74%.

L'évolution globale des effectifs de la Fonction publique est due au recrutement des agents contractuels et aux reversements des agents en situation précaire comme agents contractuels de l'Etat.

Par ailleurs, le Gouvernement a autorisé au titre de l'année 2008, à la demande des organisations des travailleurs, le reversement dans le cadre des agents contractuels de l'Etat, d'une multitude d'agents utilisés dans l'administration sous diverses dénominations (agents communautaires, contractuels locaux, agents mesures sociales, agents financements communautaires, stagiaires, agents PIP, etc.) en violation des règles d'accès aux emplois publics.

#### **1-2-4 : LE REVERSEMENT DES AGENTS OCCASIONNELS EN AGENTS CONTRACTUELS DE L'ÉTAT**

En décidant de régulariser en 2007, à titre exceptionnel, la situation des nombreux agents utilisés dans l'administration publique en dépit des textes légaux et réglementaires, le gouvernement avait, pour souci, d'éviter les troubles sociaux qui pourraient découler du licenciement des intéressés.

Ainsi, par relevé n° 07/PR/SGG/REL du 16 février 2007, les ministres en charge de la fonction publique et des finances, ont été instruits pour créer un comité interministériel comprenant les responsables du ministère en charge de la fonction publique, du ministère en charge des finances, du ministère en charge de la réforme administrative et du ministère en charge de la justice pour étudier la situation administrative et financière des agents occasionnels en service dans les différentes administrations en vue des propositions à faire au Gouvernement.

Le comité interministériel a estimé à 28.128 les agents à reverser dans la fonction publique comme agents contractuels de l'Etat.

**Mais avant de prendre cette décision de haute portée sociale, il a été procédé en janvier 2007 à un recensement desdits agents par le ministère en charge du plan, en ce qui concerne le secteur de l'éducation. S'agissant des ministères sectoriels, les listes des agents en situation de précarité ont été transmises au Ministère du Travail et de la Fonction Publique. La compilation de ces deux données a permis de disposer d'un répertoire qui sert de boussole aux travaux de reversement.**

Les constats ci-dessus montrent qu'il n'existe aucune politique de recrutement des agents dans la Fonction Publique au Bénin.

IL EST A SIGNALER QUE POUR PROCEDER AU REVERSEMENT DES AGENTS OCCASIONNELS COMME AGENTS CONTRACTUELS DE L'ÉTAT, LE DECRET 2005-108 DU 9 MARS 2005 PORTANT REGIME JURIDIQUE D'EMPLOI DES AGENTS CONTRACTUELS DE L'ÉTAT A ETE MODIFIE POUR DONNER NAISSANCE AU DECRET N° 2008-377 DU 24 JUIN 2008.

AINSI, AVEC LEDIT DECRET, L'AGENT CONTRACTUEL DE L'ÉTAT BENEFICIE D'UN CONTRAT DE TRAVAIL ADMINISTRATIF ASSIMILABLE A UN CONTRAT A DUREE INDETERMINEE.

IL FAUT REMARQUER QUE LES RECRUTEMENTS QUE CE SOIT EN TANT QU'AGENT PERMANENT DE L'ÉTAT OU EN TANT QU'AGENT CONTRACTUEL DE L'ÉTAT SONT DES RECRUTEMENTS EXTERNES C'EST-A-DIRE L'ENTREE DANS LA FONCTION PUBLIQUE POUR LA PREMIERE FOIS DES AGENTS TITULAIRES DES DIPLOMES REQUIS. IL N'EST PAS ENVISAGE DES RECRUTEMENTS INTERNES C'EST-A-DIRE, LE RECRUTEMENT DES AGENTS DEJA EN FONCTION MAIS TITULAIRES DES QUALIFICATIONS EXIGEEES POUR ACCEDER A DES CATEGORIES HIERARCHIQUEMENT SUPERIEURES. BIEN QUE L'ARTICLE 16 DE LA LOI N° 86-013 DU 26 FEVRIER 1986 PORTANT STATUT GENERAL DES AGENTS PERMANENTS DE L'ÉTAT PREVOIT DES CONCOURS EXTERNES AUX AGENTS PERMANENTS DE L'ÉTAT REMPLISSANT LES CONDITIONS DE DIPLOMES, CETTE POSSIBILITE N'EST PAS EXPLOITEE PAR LES GESTIONNAIRES.

LE RECRUTEMENT INTERNE PERMET LA VALORISATION DES ACQUIS DE L'EXPERIENCE.

LES OBSERVATIONS DU STAGE ONT PERMIS DE DETERMINER LA PROBLEMATIQUE ET LA VISION GLOBALE DE SA RESOLUTION.

## SECTION 2. DU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE ET DE LA

## VISION GLOBALE DE SA RESOLUTION

LA PRESENTE SECTION SERA CONSACREE D'ABORD AU CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE, A SA JUSTIFICATION ET SA SPECIFICATION (PARAGRAPHE 1). ENSUITE, IL SERA PROCEDURE A UNE IDENTIFICATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LADITE PROBLEMATIQUE (PARAGRAPHE 2).

### PARAGRAPHE 1. LE CHOIX ET LA SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

AVANT DE CHOISIR UNE PROBLEMATIQUE POUR CETTE ETUDE, IL CONVIENT D'EXPOSER LES DIFFERENTS PROBLEMES POSSIBLES QUI SE DEGAGENT DES CONSTATS FAITS PENDANT LE STAGE. CETTE DEMARCHE AMENERA A PROCEDER, DANS UN PREMIER TEMPS AU REGROUPEMENT PAR CENTRES D'INTERET DES PROBLEMES IDENTIFIES, A DEGAGER ENSUITE LES PROBLEMATIQUES POSSIBLES AFIN D'OPERER UN CHOIX POUR L'ETUDE. ENFIN, IL SERA PROCEDURE A LA JUSTIFICATION ET A LA SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE.

#### A- LE CHOIX DU SUJET

##### 1- LE REGROUPEMENT DES PROBLEMES PAR CENTRE D'INTERET : PROBLEMATIQUES POSSIBLES

IL EST PRESENTE DANS LE TABLEAU QUI SUIT :

TABLEAU N° 7 : REGROUPEMENT DES PROBLEMES PAR CENTRES D'INTERET

| N° | CENTRES D'INTERET | PROBLEMES SPECIFIQUES | PROBLEMES GENERAUX | PROBLEMATIQUE |
|----|-------------------|-----------------------|--------------------|---------------|
|----|-------------------|-----------------------|--------------------|---------------|

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| 1 | <b>ORGANISATION DU TRAVAIL</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- INSUFFISANCE DE LOCAUX</li> <li>- INSUFFISANCE DU PERSONNEL QUALIFIE POUR PLANIFIER, EN COLLABORATION AVEC LES GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES, LES BESOINS EN RECRUTEMENT ;</li> <li>- MAUVAISE CONSERVATION DES ARCHIVES ;</li> <li>- personnel de soutien maîtrisant mal les opérations de recrutement ;</li> <li>- lenteur dans les processus de signature des arrêtés et</li> </ul> | <b>DYSFONCTIONNEMENTS STRUCTURELS ET ORGANISATIONNELS</b>               | <b>PROBLEMATIQUE D'UNE ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL</b>          |
| 2 | Planification des ressources humaines de la fonction publique | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ABSENCE D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DANS LE PROCESSUS D'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES AU PROFIT DES MINISTERES ET INSTITUTIONS DE L'ÉTAT ;</li> <li>- INADEQUATION DES TEXTES DE RECRUTEMENT AVEC LES PRINCIPES DE GESTION PROSPECTIVE DES AGENTS DE L'ÉTAT ;</li> <li>- MAUVAISE INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES DANS LA</li> </ul>  | <b>ABSENCE DE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES</b> | <b>PROBLEMATIQUE D'UNE MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT</b>  |
| 3 | <b>MOBILISATION DES RESSOURCES POUR LE RECRUTEMENT</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise à disposition tardive par le Ministère de l'Économie et des Finances des ressources financières pour effectuer les opérations de recrutement ;</li> <li>- faiblesse du crédit alloué aux ministères et institutions de l'Etat pour le recrutement du personnel;</li> <li>- BLOCAGE DE L'ORGANISATION DE CERTAINS CONCOURS FAUTE DE RESSOURCES ;</li> </ul>                                | <b>RESTRICTIONS BUDGETAIRES EN COURS D'ANNEE</b>                        | <b>PROBLEMATIQUE DU FINANCEMENT DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT.</b> |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 4 | <b>INTERFERENCE DU POLITIQUE DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT</b> | - RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT TRIBUTAIRE DE LA VOLONTE POLITIQUE DU GOUVERNEMENT<br>- PROCLAMATION TARDIVE DE CERTAINS RESULTATS DE CONCOURS<br>- FORTE PROPENSION DE CERTAINES AUTORITES OU DES HOMMES POLITIQUES A FAIRE RECRUTER LEURS PARENTS OU MILITANTS ; | <b>POLITISATION DE L'ADMINISTRATION</b> | <b>PROBLEMATIQUE DE LA DEPOLITISATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE</b> |
|---|---|---|---|---|

## 2- LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

L'INVENTAIRE DES OBSERVATIONS DE STAGE MONTRE QUE LA DRAE EST CONFRONTEE A DIVERS PROBLEMES DANS SA MISSION DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL AU PROFIT DE L'ÉTAT. CES PROBLEMES, REGROUPES EN CENTRES D'INTERETS, FONT DEGAGER QUATRE PROBLEMATIQUES FONDAMENTALES :

- LA PREMIERE CONCERNE LA MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL ;
- LA DEUXIEME EST RELATIVE A UNE MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT ;
- LA TROISIEME EST RELATIVE AU FINANCEMENT DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT ;
- LA QUATRIEME CONCERNE LA DEPOLITISATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT.

IL S'AGIT DES PROBLEMATIQUES AUXQUELLES LE MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, ET SPECIFIQUEMENT LA DIRECTION GENERALE DE LA FONCTION PUBLIQUE A TRAVERS LA DIRECTION DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT, EST AMENE A

APPORTER DES SOLUTIONS IDOINES EN VUE DE L'AMELIORATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ÉTAT. MAIS COMME IL EST INDIQUE DE NE CHOISIR QU'UNE SEULE PROBLEMATIQUE, IL PARAIT IMPORTANT ET PRIMORDIAL DE METTRE L'ACCENT SUR CELLE RELATIVE A LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT QUI REpond LE PLUS A NOS PREOCCUPATIONS.

LES PROBLEMES SPECIFIQUES Y AFFERENTS S'ENONCENT AINSI QU'IL SUIIT :

- ABSENCE D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DANS LE PROCESSUS D'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES AU PROFIT DES MINISTERES ET INSTITUTIONS DE L'ÉTAT ;
- INADEQUATION DES TEXTES DE RECRUTEMENT AVEC LES PRINCIPES D'UNE GESTION PROSPECTIVE ET MODERNE DES AGENTS DE L'ÉTAT ;
- MAUVAISE INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES DANS LA FONCTION PUBLIQUE.

A L'HEURE ACTUELLE, POUR PARVENIR A DE MEILLEURES CHANCES DE PRODUCTIVITE DANS TOUTE ORGANISATION, LE RECRUTEMENT DOIT TENIR COMPTE DES PARAMETRES QUI, JADIS, N'ETAIENT PAS PRIS EN COMPTE. IL S'AGIT DE LA DESCRIPTION DES POSTES DE TRAVAIL, DE LA CLASSIFICATION DE CEUX-CI, DE L'ELABORATION DES CADRES ORGANIQUES, DE LA DETERMINATION DES EMPLOIS VACANTS, DE LA PRISE EN COMPTE DES NOUVEAUX EMPLOIS A CREER, DE LA DETERMINATION DES POSTES BUDGETAIRES CORRESPONDANTS AUXDITS EMPLOIS, EN SOMME, D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS ET DES COMPETENCES.

LA PRISE EN COMPTE DES ASPECTS LIES A LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES, A LA REVISION DES TEXTES SERVANT AU RECRUTEMENT CREENT UNE NOUVELLE DYNAMIQUE DANS LE

RECRUTEMENT DES AGENTS PUBLICS. CELA JUSTIFIE LE CHOIX DU SUJET INTITULE :

« CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU PROCESSUS DERECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT ».

**B- LA SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

L'INTERET DU SUJET SE SITUE A UN DOUBLE NIVEAU :

**1- L'INTERET POUR LE MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE**

CETTE ETUDE PERMETTRA DE MONTRER DE L'IMPACT NEGATIF DE L'ABSENCE D'UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT SUR LA QUALITE DES SERVICES PUBLICS DONC L'EXECUTION DES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT ET AMENERA LES POUVOIRS PUBLICS A PERCEVOIR L'IMPORTANCE DE LA PREOCCUPATION AUX FINS D'AMELIORATION.

**2- L'INTERET POUR LE REALISATEUR**

CE SERAIT UN MERITE POUR LE REALISATEUR D'AVOIR CONTRIBUE A METTRE A LA DISPOSITION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, DES PISTES DE REFLEXION POUR AMELIORER LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT. LES PROPOSITIONS POURRAIENT INSPIRER LE LEGISLATEUR POUR AMELIORER LE STATUT DES AGENTS PERMANENTS DE L'ÉTAT LORS DE SA REVISION.

A PRESENT, IL S'AVERE NECESSAIRE DE PRECISER LA VISION GLOBALE DE NATURE A PERMETTRE LA RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE IDENTIFIEE.

**PARAGRAPHE 2. LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE**

LE PROBLEME GENERAL RETENU EST L'ABSENCE D'UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT.

La Fonction Publique béninoise a été soumise de 1987 à 1994 à un gel de recrutement, une des conditionnalités retenues avec les institutions de Bretton Woods.

Les recrutements ont repris progressivement depuis 1995. Au départ, le principe était d'un recrutement pour trois (03) départs à la retraite. Mais, ce principe a évolué et est passé à deux recrutements pour trois départs. Aujourd'hui, il est d'un recrutement pour un départ. Les contraintes budgétaires ainsi que l'absence de réelle politique de recrutement ont imposé à l'ensemble de la fonction publique béninoise une cadence et une qualité de recrutement qui ne permettent pas au service public béninois, d'assurer ses fonctions de façon optimale. Il en résulte une fonction publique béninoise caractérisée par un vieillissement croissant et de très nombreux départs à la retraite dans les cinq prochaines années.

Le système actuel de recrutement ne prend pas en compte les besoins réels des ministères et institutions de l'État en matière de compétences. Ce sont les contraintes budgétaires qui déterminent plutôt les effectifs à recruter annuellement en lieu et place d'une politique rationnelle et explicite.

Ainsi, confrontés à la nécessité de satisfaire des besoins pour toutes les catégories, et au regard de la faible dotation budgétaire, les gestionnaires optent le plus souvent pour le recrutement d'un nombre plus important d'agents d'application et d'exécution au détriment des cadres de conception. La stratégie du grand nombre est souvent choisie au détriment de la qualité.

Ce mécanisme de détermination du nombre d'agents de l'Etat à recruter ne tient pas compte des besoins réels des structures en terme de compétences.

Par ailleurs, les gestionnaires procèdent seulement à des recrutements externes, c'est-à-dire, aux recrutements des candidats en quête de leur PREMIER EMPLOI. MAIS, IL EXISTE BEAUCOUP D'AGENTS AUJOURD'HUI QUI SONT DANS DES CATEGORIES INFERIEURES ET TITULAIRES DES QUALIFICATIONS REQUISES POUR OCCUPER DES EMPLOIS HIERARCHIQUEMENT SUPERIEURS. CETTE SITUATION NE PERMET PAS DE CREER L'EMULATION AU SEIN DES AGENTS QUI SE VOIENT DIRIGER PAR DE NOUVELLES RECRUES QUI N'ONT PAS L'EXPERIENCE REQUISE DANS LA PRATIQUE DES ACTIVITES.

Rappelons qu'aujourd'hui, de façon opérationnelle, la chaine des opérations qui caractérisent le processus des recrutements des personnels de l'Etat se présente comme suit :

- 1) l'identification des départs à la retraite pour l'année N pour l'ensemble des ministères et institutions de l'Etat. Cette identification se fait au niveau du MTFP grâce au Fichier Unique de Référence (FUR) à la demande du Ministère de l'Economie et des Finances.
- 2) Une fois les départs à la retraite comptabilisés au niveau du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, le Ministère de l'Economie et des Finances analyse cette information et en déduit une enveloppe budgétaire globale disponible pour les recrutements externes. Le principe qui sous-tend cette démarche est le maintien de la constance de la masse salariale globale dans des proportions acceptables.

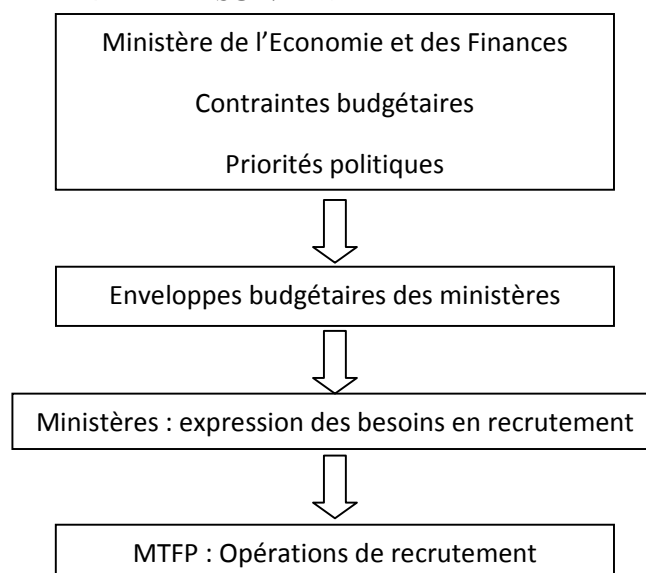
A ce stade, une enveloppe globale est donc dégagée pour les

recrutements des agents à répartir entre les différents ministères. C'est là que l'affirmation des décisions politiques opèrent de façon concrète puisqu'elle détermine les ministères sectoriels prioritaires à qui seront affectés de façon plus substantielle les ressources disponibles.

La première répartition du budget se fait ainsi entre, d'un côté, les ministères prioritaires (Education, Santé ; Finance ; Agriculture ; Transports ; et Justice) et, de l'autre, l'ensemble des autres ministères. La clé de répartition du budget alloué entre les ministères prioritaires et les autres ministères ne semble pas être définie de façon analytique ; il s'agit plutôt de la qualité des argumentaires développés par chaque ministère au cours de la conférence budgétaire.

Le budget alloué aux recrutements dans la fonction publique ayant été réparti entre tous les ministères, l'enveloppe budgétaire disponible pour les recrutements est annoncée à chaque ministère.

DE FAÇON SCHEMATIQUE, CETTE DEMARCHE PEUT ETRE REPRESENTEE DE LA MANIERE SUIVANTE :



## A- L'ANALYSE DES PROBLEMES SPECIFIQUES

LE PROBLEME SPECIFIQUE N°1 EST "L'ABSENCE DE LA GESTION PREVISIONNELLE DANS LE PROCESSUS D'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES AU PROFIT DES MINISTERES ET INSTITUTIONS DE L'ÉTAT DE L'ÉTAT".

IL FAUT RETENIR QUE le principe qui sous-tend le recrutement dans notre administration publique est celui de l'égale admissibilité de tous les citoyens aux emplois publics tels que définis à l'article 8 de la Constitution du Bénin.

Dans la pratique, le respect de ce seul principe ne permet pas de doter les services publics de personnels en rapport avec leurs besoins, tant sur le plan quantitatif que qualitatif. En effet, le statut est resté muet sur les conditions de détermination des besoins réels en ressources humaines des ministères et institutions de l'Etat. Il s'ensuit que même si le principe du concours est strictement respecté, le but ultime du recrutement qui est de doter l'administration du personnel pouvant lui permettre d'assurer, de la meilleure façon, la satisfaction de l'intérêt général n'est pas toujours atteint.

En général, ces recrutements ne reposent pas sur une évaluation objective des besoins en personnel et restent fortement tributaires des contraintes budgétaires. D'autres dysfonctionnements sont à relever tels que :

- l'inexistence des cadres organiques au niveau des administrations ;
- l'inadaptation du rythme des recrutements à celui des départs surtout sur le plan de la qualité des compétences acquises ;
- l'inexistence d'une planification stratégique des ressources humaines.

Les recrutements gérés selon l'approche mécanique décrite plus haut, entraînent des difficultés pour les services publics d'accomplir les missions à eux assignées.

A ces difficultés, s'ajoute la réticence de plus en plus marquée des spécialistes de haut niveau à intégrer la fonction publique surtout dans les secteurs de la santé et de l'enseignement supérieur à cause du niveau de rémunération.

Il résulte que, faute de planification, les recrutements faits sont peu en adéquation en qualification et en nombre avec les besoins des services.

La planification des ressources humaines est une activité de gestion en vertu de laquelle le gestionnaire prévoit, d'une part, les besoins futurs de l'organisation en main d'œuvre et, d'autre part, les ressources humaines dont elle disposera en quantité et en qualité (formation, qualifications, expérience, etc.). Cette information est nécessaire si le service des ressources humaines veut assurer à l'organisation la main d'œuvre dont elle a besoin. Les plans de main-d'œuvre servent entre autres de guide pour le recrutement et la formation du personnel.

**LE PROBLEME SPECIFIQUE N° 2 EST "L'INADEQUATION DES TEXTES DE RECRUTEMENT AVEC LES PRINCIPES D'UNE GESTION PROSPECTIVE ET MODERNE DES AGENTS DE L'ETAT".**

**NOUS POUVONS NOTER QUE La loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat comporte certaines dispositions en matière de recrutement qui sont devenues caduques. Il s'agit notamment de l'article 15.**

**En effet, cet article dispose que** « En application des articles 3 et 13 ci-dessus, les niveaux de qualification exigés des candidats à un emploi public sont fixés comme suit pour chacune des catégories.

- **Catégorie A : Diplômes d'Etat délivrés par les Instituts et Ecoles professionnalisées de l'Université Nationale du Bénin (Niveau 1 et 2) ou tous autres titres reconnus équivalents ;**
- **Catégorie B : Diplôme d'Etat délivrés par les Instituts et Ecoles professionnalisées de l'Université Nationale du Bénin de niveau inférieur au niveau 1 ci-dessus ou tous autres titres reconnus équivalents ;**
- **Catégorie C : Certificats d'aptitude délivrés par les complexes polytechniques niveau 2 ou tous autres titres reconnus équivalents ;**
- **Catégorie D : Certificats d'aptitude délivrés par les complexes polytechniques niveau 1 ou tous autres titres reconnus équivalents ».**

**Les qualifications prévues par cet article sont aujourd'hui dépassées parce que, compte tenu de l'évolution de la science et de la technologie et donc l'évolution des métiers, de nouvelles formations et des qualifications plus élevées** sont apparues sanctionnées par de nouveaux diplômes.

Aujourd'hui, le système de formation universitaire est fondé sur le cursus licence – master – doctorat (LMD). Beaucoup de titulaires de nouveaux diplômes se voient refuser l'accès à la fonction publique parce que

leurs diplômes ne sont pas prévus par le statut général des APE. Ces situations désorientent les candidats dont les dossiers sont rejetés.

Dans un pays en voie de développement comme le Bénin, le secteur privé ne crée pas beaucoup d'emplois. Aussi, lesdits emplois sont-ils instables lorsqu'ils existent. L'Etat demeure aujourd'hui le principal pourvoyeur d'emplois. Ne pas offrir des emplois à ces nouveaux diplômés leur paraît comme une exclusion sociale.

**Par ailleurs, aux termes des dispositions de l'alinéa 1er de l'article 17 du décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat, les personnes appelées à occuper les emplois d'agents contractuels de l'Etat sont recrutés sur titre, par concours ou après sélection de dossier parmi les titulaires de la qualification professionnelle exigée.**

**Dans le processus de recrutement de l'agent contractuel de l'Etat, on ne note aucune différence par rapport au recrutement d'un agent permanent de l'Etat qui, par définition, est appelé à faire carrière dans l'administration. Il est offert à l'agent permanent de l'Etat, la possibilité d'occuper plusieurs postes correspondant à sa qualification dans l'Administration alors que l'agent contractuel de l'Etat est recruté pour un poste précis.**

**Le problème spécifique n° 3 est relatif à la mauvaise intégration des nouvelles recrues dans la Fonction publique.**

**Il faut déplorer l'absence d'un cadre de suivi de l'agent nouvellement recruté pour le conseiller, l'orienter dans son comportement afin qu'il fasse une bonne carrière.**

Le stage probatoire et la titularisation tels qu'ils sont organisés ne permettent pas toujours d'évaluer réellement l'agent stagiaire, faute de la désignation d'un tuteur de proximité pour assurer un suivi correct et de la définition d'un contenu de stage devant le conduire à faire vraiment la preuve de ses capacités.

Il est courant de remarquer que les agents, au terme de leur stage probatoire, ne maîtrisent pas les valeurs déontologiques faute d'encadrement. Très tôt, ils se croient tout permis et végètent dans la paresse et les mauvaises habitudes qui, à terme, sont nuisibles à leurs carrières et à l'Administration.

Au total, il faut retenir que notre fonction publique telle qu'elle se présente aujourd'hui, porte en elle-même, les éléments de démotivation professionnelle.

C'est pourquoi, il est nécessaire d'en revoir les principes et méthodes de gestion afin que chaque agent puisse, dès son recrutement déjà, avoir une vision claire des perspectives de carrière et de développement personnel qui s'offrent à lui, mais aussi, des comportements qu'il doit adopter pour les mériter.

## B- LA SYNTHÈSE DES APPROCHES THÉORIQUES

LES DIFFÉRENTES APPROCHES TROUVÉES PAR RAPPORT AUX PROBLÈMES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉS SE RÉSUMENT DANS LE TABLEAU DE SYNTHÈSE SUIVANT:

**TABLEAU N°8 : SYNTHÈSE DES APPROCHES THÉORIQUES PAR PROBLÈME SPÉCIFIQUE**

| NUMERO | PROBLEMES SPECIFIQUES | APPROCHES THEORIQUES<br>RETENUES |
|--------|-----------------------|----------------------------------|
|--------|-----------------------|----------------------------------|

|          |  |  |
|----------|--|--|
| <b>1</b> | <b>ABSENCE D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DANS LE PROCESSUS D'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES AU PROFIT DES MINISTERES ET INSTITUTIONS DE L'ÉTAT</b> | <b>APPROCHE THEORIQUE AXEE SUR UNE PLANIFICATION DES RH</b>                              |
| <b>2</b> | <b>INADEQUATION DES TEXTES DE RECRUTEMENT AVEC LES PRINCIPES D'UNE GESTION PROSPECTIVE ET MODERNE DES</b>  | <b>APPROCHE THEORIQUE BASEE SUR LA REFORGE DES TEXTES REGISSANT LES AGENTS DE L'ÉTAT</b> |
| <b>3</b> | <b>Mauvaise intégration des nouvelles recrues dans la Fonction publique</b>  | <b>APPROCHE THEORIQUE AXEE SUR LE SUIVI ET LA VALORISATION DES RESSOURCES</b>            |

**LA RESTITUTION DE CETTE VISION GLOBALE DE RESOLUTION AINSI RETENUE SE REALISERA A TRAVERS UNE DEMARCHE METHODOLOGIQUE EN ONZE (11) ETAPES PRESENTEES DE LA MANIERE SUIVANTE :**

- 1 - FIXATION DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE ;**
- 2 - FORMULATION DES HYPOTHESES DE TRAVAIL ;**
- 3 - CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE ;**
- 4 - REVUE DE LA LITTERATURE ;**
- 5 - CHOIX DE L'OUTIL DE MOBILISATION DES DONNEES ;**
- 6 - CHOIX DE L'OUTIL D'ANALYSE DES DONNEES ;**
- 7 - MOBILISATION DES DONNEES ;**
- 8 - ANALYSE DES DONNEES ;**
- 9 - ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC ;**
- 10 - PROPOSITION DES APPROCHES DE SOLUTIONS ;**
- 11 - CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES:-**



**CHAPITRE PREMIER:**

~~DES OBJECTIFS DE L'ETUDE ET DE LA METHODOLOGIE  
DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE  
D'AMELIORATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT  
DES AGENTS DE L'ETAT~~

CE CHAPITRE ABORDE D'UNE PART, LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DU TRAVAIL ET, D'AUTRE PART, LA COLLECTE DES DONNEES.

**SECTION 1. LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

CETTE SECTION SERA CONSACREE D'ABORD AU CADRE THEORIQUE QUI ABORDERA LES OBJECTIFS, LES HYPOTHESES, LE TABLEAU DE BORD ET LA REVUE DE LA LITTERATURE AVANT DE DECRIRE LA METHODOLOGIE DEVANT RENSEIGNER LES DIFFERENTES APPROCHES.

**PARAGRAPHE 1. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE, LA FORMULATION DES HYPOTHESES ET LA REVUE DE LA LITTERATURE.**

**A- LES OBJECTIFS ET LES HYPOTHESES**

IL S'AGIRA DE DETERMINER L'OBJECTIF GENERAL DE MEME QUE LES OBJECTIFS SPECIFIQUES ET LES HYPOTHESES VISES PAR CE TRAVAIL.

**1- LES OBJECTIFS**

**A) L'OBJECTIF GENERAL**

L'OBJECTIF VISE A TRAVERS LE CHOIX DU SUJET EST DE PROPOSER AUX AUTORITES DU MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE DES APPROCHES DE SOLUTION SUSCEPTIBLES D'AMELIORER LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT. AINSI, IL SERA QUESTION DE DEBOUCHER SUR LES OBJECTIFS SPECIFIQUES.

**B) LES OBJECTIFS SPECIFIQUES**

**LES OBJECTIFS SPECIFIQUES SONT :**

**- OBJECTIF SPECIFIQUE N°1 :**

**FORMULER UNE DEMARCHE D'ANALYSE ET D'EXPRESSION DES BESOINS EN PERSONNEL DES MINISTERES ET INSTITUTIONS DE L'ETAT;**

**- OBJECTIF SPECIFIQUE N°2 :**

**PROPOSER DES MESURES QUI POURRAIENT INSPIRER LES AUTORITES DANS LA PRISE ACTES LEGISLATIFS OU REGLEMENTAIRES POUR AMELIORER LES MODALITES DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT ;**

**- OBJECTIF SPECIFIQUE N°3 :**

**montrer l'impact d'un mauvais déroulement du stage probatoire sur la carrière de l'agent et PROPOSER DES MECANISMES D'ENCADREMENT ET DE SUIVI DES AGENTS DE L'ETAT EN STAGE PROBATOIRE**

**2- LES HYPOTHESES**

**POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE L'ETUDE, LES HYPOTHESES CI-APRES ONT ETE FORMULEES.**

**-HYPOTHESE N°1 :**

**L'ABSENCE D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT S'EXPLIQUE PAR L'INSUFFISANCE D'UNE PLANIFICATION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ETAT.**

**-HYPOTHESE N°2 :**

**LA CADUCITE DE CERTAINES DISPOSITIONS DES TEXTES EN MATIERE DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT EST A LA BASE DE LA NON SELECTION DE TOUS LES PROFILS NECESSAIRES AU BON FONCTIONNEMENT DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES.**

**-HYPOTHESE N°3 :**

**La mauvaise intégration des nouvelles recrues dans la fonction publique est due à un manque d'encadrement durant les premières années de service.**

**LES DONNEES PRECEDENTES SONT RESUMEEES DANS LE TABLEAU DE BORD CI-APRES :**

**TABLEAU N°9. TABLEAU DE BORD SUR «CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT »**

| NIVEAU D'ANALYSE     | PROBLEMATIQUE  | OBJECTIFS  | CAUSES SUPPOSEES  | HYPOTHESES   |
|----------------------|--|--|---|--|
| NIVEAU GENERAL       | <p align="center"><u>PROBLEME GENERAL</u></p> <p align="center">ABSENCE D'UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT</p>  | <p align="center"><u>OBJECTIF GENERAL</u></p> <p align="center">PROPOSER AUX AUTORITES DES APPROCHES DE SOLUTION SUSCEPTIBLES D'AMELIORER LE PROCESSUS ACTUEL DE RECRUTEMENT DANS LA</p> |   |  |
| NIVEAU X SPECIFIQUES | <p>1 <u>PROBLEME SPECIFIQUE 1</u></p> <p>ABSENCE D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DANS LE PROCESSUS D'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES AU PROFIT DES MINISTERES ET INSTITUTIONS DE L'ETAT</p> | <p><u>OBJECTIF SPECIFIQUE 1</u></p> <p>FORMULER UNE DEMARCHE D'ANALYSE ET D'EXPRESSION DES BESOINS EN PERSONNEL DES MINISTERES ET INSTITUTIONS DE L'ETAT</p>                             | <p><u>CAUSE SPECIFIQUE 1</u></p> <p>ABSENCE D'UNE PLANIFICATION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES</p> | <p><u>HYPOTHESE 1</u></p> <p>L'ABSENCE D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT S'EXPLIQUE PAR L'INSUFFISANCE D'UNE PLANIFICATION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ETAT</p> |

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  | <p><b>2</b> <u>PROBLEME SPECIFIQUE2</u><br/> <b>INADEQUATION DES TEXTES ET MODE DE RECRUTEMENT AVEC LES PRINCIPES D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES</b></p> | <p><u>OBJECTIF SPECIFIQUE 2</u><br/> <b>PROPOSER DES MESURES QUI POURRAIENT INSPIRER LES AUTORITES DANS LA PRISE ACTES LEGISLATIFS OU REGLEMENTAIRES POUR AMELIORER LES MODALITES DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT</b></p>          | <p><u>CAUSE SPECIFIQUE 2</u><br/> <b>NON ELABORATION D'UN NOUVEAU STATUT GENERAL DE LA FONCTION PUBLIQUE COMPATIBLE AVEC LES ORIENTATIONS DE LA CONFERENCE DES FORCES VIVES DE LA NATION ET DES</b></p> | <p><u>HYPOTHESE 2</u><br/> <b>LA CADUCITE DE CERTAINES DISPOSITIONS DES TEXTES EN MATIERE DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT NE PERMET PAS LA SELECTION DE TOUS LES PROFILS NECESSAIRES AU BON FONCTIONNEMENT DES ADMINISTRATIONS</b></p> |
|  | <p><b>3</b> <u>PROBLEME SPECIFIQUE3</u><br/> <b>MAUVAISE INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES DANS LA FONCTION PUBLIQUE</b></p>   | <p><u>OBJECTIF SPECIFIQUE 3</u><br/> <b>Montrer l'impact d'un mauvais déroulement du stage probatoire sur la carrière de l'agent et PROPOSER DES MECANISMES D'ENCADREMENT ET DE SUIVI DES AGENTS DE L'ETAT EN STAGE PROBATOIRE</b></p> | <p><u>CAUSE SPECIFIQUE 3</u><br/> <b>Non application des textes organisant le stage probatoire</b></p>  | <p><u>HYPOTHESE 3</u><br/> <b>La mauvaise intégration des nouvelles recrues dans la fonction publique est due à un manque d'encadrement durant la première année de service.</b></p>   |

APRES AVOIR FIXE LES OBJECTIFS, FORMULE LES HYPOTHESES ET ELABORE LE TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE, IL CONVIENT DE PROCEDER A LA REVUE DE LA LITTERATURE ET D'EXPOSER LA METHODOLOGIE ADOPTEE POUR LA RESOLUTION DES PROBLEMES IDENTIFIES.

## **B- LA REVUE DE LA LITTERATURE**

### **1- LES APPROCHES DES AUTEURS**

ELLE PERMET, DANS LE CADRE DE TOUTE RECHERCHE, DE S'ASSURER AU PREALABLE DE L'ETAT DES CONNAISSANCES ACQUISES SUR LES PROBLEMES IDENTIFIES. AINSI, CET EXERCICE SE FERA EN PRENANT POUR REPERES LES THEMATIQUES RETENUES AU NIVEAU DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE SPECIFIEE.

POUR CELA, IL SERA QUESTION, D'EXPOSER LE POINT DES CONNAISSANCES LIEES AU PROBLEME GENERAL QUI EST CELUI DE L'ABSENCE D'UN PROCESSUS EFFICACE DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT. IL CONVIENT D'ANALYSER LES APPROCHES DEVELOPPEES PAR CES AUTEURS PAR RAPPORT A CELLES LIEES AUX PROBLEMES SPECIFIQUES EN RESOLUTION.

SELON WILLIAM B. WERTHER JR ET AL, (1985, P 189) LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT A POUR OBJECTIF D'IDENTIFIER DES PERSONNES COMPETENTES ET DE LES INCITER A POSER LEUR CANDIDATURE AUX POSTES DISPONIBLES. LE PROCESSUS DEBUTE PAR LA RECHERCHE DE CANDIDATS ET DE CANDIDATES ET PREND FIN LORSQUE CES PERSONNES POSENT LEUR CANDIDATURE. ON DISPOSE ALORS D'UNE LISTE DE RECRUES PARMIS LESQUELLES LES NOUVEAUX EMPLOYES SERONT SELECTIONNES.

LE RECRUTEMENT, SELON SEKIOU LAKHDAR (2001, P. 227) EST : « UN ENSEMBLE D' ACTIONS ENTREPRISES PAR L'ORGANISATION POUR

ATTIRER DES CANDIDATS QUI POSSEDENT LES COMPETENCES NECESSAIRES POUR OCCUPER DANS L'IMMEDIAT OU DANS L'AVENIR UN POSTE VACANT ».

POUR ANTOINE LIKIBI-NGOUBILI (1994), DEUX ACCEPTIONS CARACTERISENT LA NOTION DE RECRUTEMENT : UNE ACCEPTION LARGE ET UNE ACCEPTION STRICTE.

SELON L'ACCEPTION LARGE, LA NOTION DE RECRUTEMENT DESIGNE DE MANIERE EXTENSIVE, TOUTE ENTREE DE TOUT AGENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE A LA SUITE DE L'OBSERVATION DES PROCEDURES PERMETTANT DE SELECTIONNER DES CANDIDATS AUX EMPLOIS PUBLICS. PEU IMPORTE DONC LA QUALITE DE L'AGENT QUI ACCEDÉ A L'EMPLOI PUBLIC, QU'IL S'AGISSE DANS CETTE DIVERSIFICATION DES CATEGORIES D'AGENTS, DU FONCTIONNAIRE, DU CONTRACTUEL, DU DECISIONNAIRE.

A L'OPPOSE DE LA CONCEPTION LARGE OU TOUTE ENTREE DANS LA FONCTION PUBLIQUE EST TAXEE DE RECRUTEMENT, L'ACCEPTION STRICTE EST PLUTOT SPECIFIQUE A CHAQUE CATEGORIE D'AGENTS. AINSI, IL APPARAÎT DANS LA PRATIQUE, QUE DES TERMES TECHNIQUES CONSACRENT CETTE ENTREE DANS LA FONCTION PUBLIQUE SELON QUE L'AGENT EST FONCTIONNAIRE, CONTRACTUEL OU DECISIONNAIRE.

POUR LA PERSONNE QUI ARRIVE EN FIN DE FORMATION SANCTIONNEE PAR UN DIPLOME REpondant AUX CONDITIONS STATUTAIRES ET/OU REGLEMENTAIRES COMME L'AGE ET LA NATIONALITE, L'ENTREE DANS LA FONCTION PUBLIQUE AU CONGO EST DITE INTEGRATION. CEPENDANT, POUR TOUTE PERSONNE EN FIN DE FORMATION SANCTIONNEE PAR UN DIPLOME ET NE REpondant PAS AU CRITERE D'AGE PAR EXEMPLE EST APPELEE ENGAGEMENT.

POUR JEAN-PIERRE CITEAU (2002, P83), LE RECRUTEMENT RECOUVRE UN ENSEMBLE D'OPERATIONS QUI S'ARTICULENT AUTOUR DE

#### QUATRE PHASES PRINCIPALES :

- L'IDENTIFICATION ET LA SPECIFICATION DU BESOIN ;
- LA CAMPAGNE DE RECRUTEMENT ;
- LES PROCEDURES DE SELECTION ;
- L'INTEGRATION DANS LE POSTE DE TRAVAIL.

LE RECRUTEMENT EST DONC UN PROCESSUS DONT LES DIFFERENTES OPERATIONS EVOLUENT EN INTERACTION. DANS LA RECHERCHE ET LE RECRUTEMENT DE PERSONNELS QUALIFIES, LES GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES DISPOSENT D'UN CERTAIN NOMBRE DE MOYENS ET D'OUTILS CONÇUS PAR D'EMINENTS CHERCHEURS ET SPECIALISES DANS LE DOMAINE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. A L'AIDE DES OUTILS PREETABLIS, IL CONVIENT DE PROCEDER A UNE ANALYSE DES BESOINS, DECRIRE LE POSTE, CHOISIR DANS L'EVENAIL LES MODES ET CRITERES DE RECRUTEMENT QUI PARAISSENT LE PLUS INDIQUE AFIN DE CONDUIRE LE PROCESSUS CORRECTEMENT.

ON DISTINGUE DEUX TYPES DE SOURCES DE RECRUTEMENT : LE RECRUTEMENT INTERNE ET LE RECRUTEMENT EXTERNE.

LE RECRUTEMENT INTERNE EST LE PROCESSUS QUI PERMET DE POURVOIR LES POSTES VACANTS AUX SALARIES D'UNE ENTREPRISE DANS LE CADRE DES POLITIQUES DE MOBILITE INTERNE. (JEAN-MARIE PERETTI, 2002-2003, P 88).

LE RECRUTEMENT EXTERNE CONSISTE A COMPARER LES CANDIDATS INTERNES AUX CANDIDATS EXTERNES DANS LE BUT DE DISPOSER DES INFORMATIONS SUR LES NIVEAUX RELATIFS DES MARCHES INTERNES ET EXTERNES DU TRAVAIL (JEAN-MARIE PERETTI, 2002-2003, P 89). QU'ELLE FASSE OU NON APPEL A UN CABINET DE RECRUTEMENT, LORSQUE L'ENTREPRISE SE DECIDE A FAIRE APPEL AU MARCHE DU TRAVAIL POUR

DETECTER DES CANDIDATURES, ELLE DISPOSE DE NOMBREUX MOYENS DE PROSPECTION A SAVOIR LES CANDIDATURES SPONTANEEES, LES PETITES ANNONCES, LES RESEAUX INSTITUTIONNELS (LES ASSOCIATIONS D'ANCIENS, LES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT), LES RESEAUX PROFESSIONNELS, LES RELATIONS PERSONNELLES, L'APPROCHE DIRECTE (LA DETECTION DE JEUNES DIPLOMES LORS DE « FORUMS-EMPLOI », LES SITES INTERNES SPECIALISES.

LES DIFFERENTS AUTEURS CITES CI-DESSUS ONT DECRIT LES DIFFERENTS PROCEDES ET STRATEGIES POUR RECRUTER DU PERSONNEL DANS UNE ORGANISATION. MAIS LEURS APPROCHES N'ONT PAS ABORDE LES PROBLEMES DE L'ANALYSE OBJECTIVE DES BESOINS REELS DE L'ORGANISATION QUI CONSTITUE UN ASPECT FONDAMENTAL POUR LA FONCTION PUBLIQUE BENINOISE. DE PLUS, PEU D'INTERET A ETE ACCORDE AUX TEXTES DEVANT REGIR LES OPERATIONS DE RECRUTEMENT. C'EST POURQUOI, NOTRE TRAVAIL PORTANT SUR L'AMELIORATION DU PROCESSUS DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT A MIS UN ACCENT PARTICULIER SUR LA PREVISION DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES ET LA REVISION DES TEXTES DE GESTION DES AGENTS DE L'ÉTAT EN GENERAL, ET DU RECRUTEMENT EN PARTICULIER.

APRES AVOIR DECRYPTE LES APPROCHES DES AUTEURS DONT NOUS AVONS PARCOURU LES OUVRAGES, IL CONVIENT DES A PRESENT DE FAIRE UN RAPPEL DES SOLUTIONS (THEORIES) PRECONISEES DANS LE CADRE DE LA RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE DANS LA FONCTION PUBLIQUE BENINOISE.

## **2- LES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES SUR LES PROBLEMES IDENTIFIES**

### **2-1- ABSENCE D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DANS LE PROCESSUS**

## D'ACQUISITION DES RESSOURCES HUMAINES AU PROFIT DES MINISTÈRES ET INSTITUTIONS DE L'ÉTAT

Avant d'étudier la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il serait intéressant de donner d'abord sa définition et ses objectifs.

Selon le glossaire des termes relatifs à la gestion et à la réglementation des agents publics, « la gestion prévisionnelle du personnel vise, tout en s'appuyant sur la donnée de la gestion courante, à dépasser les problèmes et les besoins immédiats aux fins de s'organiser en fonction des problèmes et besoins à venir, pour évaluer les ressources humaines. La gestion prévisionnelle a une dimension prospective, notamment en matière de maîtrise des effectifs, de politique de recrutement, de politique de promotion et de développement des hommes (reconversion, mobilité, perfectionnement), d'appréciation des besoins, de satisfaction de ces besoins ».

Pour **Bernard Martory et Daniel Crozet**, « la gestion prévisionnelle du personnel est un outil au service de la gestion des ressources humaines. Elle consiste dans la projection pour le moyen et le long terme, des besoins et des ressources en personnel d'une organisation. Elle s'organise dans des démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs ».

Pour le professeur **Jean-Pierre Citeau**, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences définit l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des ressources. Plus concrètement, « la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations

quantitatives et ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles) ».

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences poursuit essentiellement deux objectifs à savoir :

- procéder à un recensement organisé des compétences existantes. Il s'agit, pour toute organisation moderne, de se doter d'une capacité à réunir des informations nécessaires pour connaître la nature des emplois, les qualifications requises et les métiers qu'ils recouvrent et les savoirs détenus;
- anticiper sur les évolutions prévisibles afin d'être en mesure d'ajuster les compétences requises et les compétences réelles.

**POUR LA CONDUITE DES OPERATIONS DE SELECTION, IL EST INDISPENSABLE DE PARTIR DE LA DEFINITION PRECISE DU BESOIN (JEAN-PIERRE CITEAU, 2002, P83). LE BESOIN RESULTE D'UN MANQUE, D'UNE INSATISFACTION, D'UNE ATTENTE, D'UN DYSFONCTIONNEMENT. L'IDENTIFICATION DES BESOINS DE L'ENTREPRISE EN MAIN- D'ŒUVRE, TANT SUR LE PLAN QUANTITATIF QUE SUR LE PLAN QUALITATIF, CONSTITUE UNE IMPORTANTE ETAPE PREALABLE AU RECRUTEMENT ET A LA SELECTION DU PERSONNEL. IDEALEMENT, IL CONVIENT DE PREVOIR A L'AIDE D'UN PROCESSUS DE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES, LE NOMBRE ET LA NATURE DES POSTES QUE L'ENTREPRISE DEVRA POURVOIR DANS UN AVENIR PREVISIBLE, SOIT A CAUSE DE L'ACCROISSEMENT DES OPERATIONS DE L'ENTREPRISE, SOIT A CAUSE DES PERTES EN MAIN- D'ŒUVRE DUES AUX RETRAITES, AUX RENVOIS ET AUX ABANDONS DE POSTE (ANDRE PETIT, 1988, P134). LA DEMANDE DE RECRUTEMENT EMANE EN REGLE GENERALE DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE DIRECTEMENT**

CONCERNE ET FAIT L'OBJET D'UN EXAMEN HIERARCHIQUE. AVANT DE LANCER LES OPERATIONS DE RECRUTEMENT, IL EST NECESSAIRE DE VERIFIER L'OPPORTUNITE DE LA DEMANDE (JEAN-MARIE PERETTI (2002-2003, P86).

LE DIAGNOSTIC D'OPPORTUNITE PERMET DE VERIFIER QUETOUTES LES SOLUTIONS D'AMELIORATION DE LA PRODUCTIVITE ET DE REORGANISATION DU SERVICE, VOIRE D'EXTERNALISATION ONT ETE ANALYSEES AVANT DE RECOURIR A L'AUGMENTATION OU AU MAINTIEN DES EFFECTIFS.

## **2-2- LE PROBLEME DE L'INADEQUATION DES TEXTES POUR UNE GESTION PROSPECTIVE ET MODERNE DES AGENTS DE L'ÉTAT**

Au nombre des séries de réformes découlant des assises de la Conférence des Forces de la Nation, figure en bonne place, la question de la refonte des textes régissant les Agents de l'Etat pour, non seulement rendre ceux-ci méritants, mais aussi recréer une administration performante au service du développement.

Des tentatives de refondre les textes remontent aux années 1996-1997 et ont abouti à l'adoption de la loi n° 98-035 qui n'a pas été promulguée suite à des pressions syndicales.

Depuis leur parution, le statut général, les statuts particuliers subséquents, les statuts spéciaux et tous les autres textes liés à la gestion du personnel de l'Etat ont servi de base à la gestion des agents de l'Etat. L'évaluation de leur application fait ressortir de nombreuses insuffisances qui tiennent à l'obsolescence et au caractère lacunaire de certaines dispositions, à la mauvaise ou à la non application d'autres, ainsi qu'à la non parution de certains textes d'application indispensables (décrets, arrêtés et circulaires de cadrage, de clarification ou d'interprétation ...).

Ces insuffisances expliquent les nombreuses difficultés que rencontre actuellement l'Administration publique dans la gestion de ses personnels.

Par ailleurs, aux termes des dispositions de l'alinéa 1er de l'article 17 du décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat, les personnes appelées à occuper les emplois d'agents contractuels de l'Etat sont recrutés sur titre, par concours ou après sélection de dossier parmi les titulaires de la qualification professionnelle exigée.

De l'analyse des autres dispositions de ce décret, il ressort que le mode de recrutement des agents contractuels de l'Etat ne s'est pas éloigné du cadre référentiel du statut général des agents permanents de l'Etat. Leur recrutement devrait mettre un accent particulier sur leur capacité à exercer les emplois spécifiques pour lesquels ils ont été recrutés.

Le mode de recrutement actuel met les agents contractuels de l'Etat presque dans une situation statutaire et ils ne sont pas soumis à une obligation de résultat, alors même que leur statut spécifique devrait les contraindre à un meilleur rendement par rapport à leurs collègues agents permanents de l'Etat.

### **2-3- LE PROBLEME DE LA MAUVAISE INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

**POUR JEAN-PIERRE CITEAU (2002, P83), LE RECRUTEMENT RECOUVRE UN ENSEMBLE D'OPERATIONS QUI S'ARTICULENT AUTOUR DE QUATRE PHASES PRINCIPALES :**

- L'IDENTIFICATION ET LA SPECIFICATION DU BESOIN ;
- LA CAMPAGNE DE RECRUTEMENT ;

- LES PROCEDURES DE SELECTION ;
- L'INTEGRATION DANS LE POSTE DE TRAVAIL.

GENERALEMENT, DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT AU BENIN, LA QUESTION DE L'INTEGRATION DANS LE POSTE DE TRAVAIL EST MAL COORDONNEE PAR LES GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES. LES AGENTS SONT RECRUTES ET PARFOIS NE SONT PAS AFFECTES DANS LES POSTES CORRESPONDANT A LEUR PROFIL. AU NOM DU PRINCIPE "PARTOUT OU BESOIN SERA " LES AGENTS SONT UTILISES DANS N'IMPORTE QUEL EMPLOI MEME SI CELUI-CI NE CORRESPOND PAS SOUVENT A LEURS PROFILS. CE QUI ENTRAINE LE PLUS SOUVENT DE LA DEMOTIVATION OU DE LA PERTE DES APTITUDES ET HABLETES PROFESSIONNELLES.

Faute d'encadrement au cours du stage probatoire, les nouvelles recrues dans la fonction publique se croient tout permis et végètent dans la paresse et les mauvaises habitudes qui à terme sont nuisibles à leur carrière et à l'Administration.

PAR AILLEURS, LES GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES EVOQUENT LA PENURIE DE PERSONNEL, MAIS IL SE TROUVE DANS LES SERVICES ADMINISTRATIFS, DES AGENTS SANS ATTRIBUTIONS PRECISES, DES CONDUCTEURS DE VEHICULES ADMINISTRATIFS DONT LES BESOINS SONT EXPRIMES AU RECRUTEMENT MAIS QUI NE SONT PAS UTILISES DANS LA CONDUITE DE VEHICULES DE SERVICE. IL EN EST DE MEME DES OPERATEURS DE SAISIE SANS MICRO-ORDINATEUR.

PARAGRAPHE 2. LE CHOIX DE LA  
METHODOLOGIE

LA METHODOLOGIE A UTILISER PERMETTRA DE METTRE EN EVIDENCE

LA TECHNIQUE DE COLLECTE QUI SERA UTILISEE. DANS CES CONDITIONS, LES COMPOSANTES CI-APRES MERITENT D'ETRE EVOQUEES.

### **1- LES OBJECTIFS DE LA COLLECTE DE DONNEES**

LES ENQUETES ONT POUR BUT DE MOBILISER LES DONNEES NECESSAIRES A LA VERIFICATION DES HYPOTHESES FORMULEES PRECEDEMMENT. AINSI, LES RESULTATS POURRONT CONFIRMER SI REELLEMENT :

- L'ABSENCE D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT S'EXPLIQUE PAR L'INSUFFISANCE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ETAT ;
- L'INADEQUATION DES TEXTES DE RECRUTEMENT S'EXPLIQUE PAR LA DESUETUDE DE CERTAINES DISPOSITIONS DU STATUT GENERAL DES AGENTS PERMANENTS DE L'ETAT ;
- LA MAUVAISE INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES DANS LA FONCTION PUBLIQUE S'EXPLIQUE PAR L'ABSENCE D'ENCADREMENT DES AGENTS DURANT LEUR STAGE PROBATOIRE.

### **2- LE CADRE DE L'ENQUETE**

POUR CETTE ENQUETE, QUELQUES MINISTERES ONT ETE RETENUS POUR TENIR COMPTE :

- DE LEUR DEGRE D'IMPLICATION DANS LE PROCESSUS DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT;
- DE LEUR MISE EN ŒUVRE DE LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ETAT.

### **3- LA NATURE DE LA COLLECTE ET LES MOYENS UTILISES**

LA DEMARCHE UTILISEE SE PRESENTE EN DEUX ETAPES :

- LA PREMIERE, EXPLORATOIRE, REGROUPE LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE ET LES ENTRETIENS INFORMELS ;
- LA DEUXIEME CONCERNE DES ENQUETES DE TERRAIN REALISEES PAR SONDAGE A L'AIDE DE DEUX QUESTIONNAIRES DONT L'UN EST ADRESSE AUX AGENTS ET CADRES DE LA DIRECTION DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT ET L'AUTRE AUX DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES DES MINISTERES.

#### 4- IDENTIFICATION DE LA POPULATION MERE ET DEFINITION DE L'ECHANTILLONNAGE

LA POPULATION MERE CIBLEE POUR L'ENQUETE EST COMPOSEE DE 50 PERSONNES DONT LES RESPONSABLES ET AGENTS DE LA DIRECTION DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT ET LES DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES DES MINISTERES.

#### 5- SPECIFICATION DES DONNEES A MOBILISER

LES DONNEES A MOBILISER A TRAVERS CETTE ENQUETE SERVIRONT A CONFIRMER OU A INFIRMER LES HYPOTHESES EMISES. CES INFORMATIONS CONCERNENT :

- LA TECHNIQUE D'ANALYSE DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES ;
- LA REVISION DES TEXTES APPLICABLES EN MATIERE DE RECRUTEMENT ;
- L'INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES DANS LA FONCTION PUBLIQUE.

### SECTION 2. LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES

CETTE SECTION EST DESTINEE A LA MOBILISATION DES DONNEES ET A

## LA VERIFICATION DES HYPOTHESES PRECEDEMMENT FORMULEES.

### PARAGRAPHE 1. LA MOBILISATION, LE DEPOUILLEMENT ET LA PRESENTATION DES DONNEES

#### A- LA CONCEPTION DES QUESTIONNAIRES

LES DONNEES A MOBILISER A TRAVERS CETTE ENQUETE DE TERRAIN CONCERNENT LES STRATEGIES MISES EN ŒUVRE PAR LES GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES POUR EXPRIMER LES BESOINS REELS ET UTILES DE LEUR ORGANISATION DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT.

DEUX QUESTIONNAIRES, L'UN DESTINE AUX GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES DES MINISTRES ET INSTITUTIONS DE L'ÉTAT, L'AUTRE AUX AGENTS DU MTFP EN GENERAL ET DE LA DIRECTION DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT EN PARTICULIER ONT ETE CONÇUS PAR RAPPORT AUX PROBLEMES IDENTIFIES AU COURS DE L'ÉTUDE.

LE POINT DE L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE A LA POPULATION CIBLE SE PRESENTE COMME SUIT :

TABLEAU N° 10 : RECAPITULATIF DE L'ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

| CIBLES                | NOMBRE DE PERSONNES | NOMBRE DE QUESTIONNAIRE RETOURNE | NOMBRE DE QUESTIONNAIRE NON RETOURNE | POURCENTAGE DE QUESTIONNAIRE RETOURNE | POURCENTAGE DE QUESTIONNAIRE NON RETOURNE |
|-----------------------|---------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---|
| <b>DRH</b>            | <b>25</b>           | <b>25</b>                        | <b>0</b>                             | <b>50</b>                             | <b>0</b>                                  |
| <b>AGENTS DU MTFP</b> | <b>25</b>           | <b>16</b>                        | <b>9</b>                             | <b>32</b>                             | <b>18</b>                                 |
| <b>TOTAL</b>          | <b>50</b>           | <b>41</b>                        | <b>9</b>                             | <b>82</b>                             | <b>18</b>                                 |

SOURCE : DONNEES D'ENQUETES

#### B- LES DIFFICULTES RENCONTREES

DANS LE CADRE DE NOTRE RECHERCHE, LA PRINCIPALE DIFFICULTE A ETE

L'INDISPONIBILITE DES ENQUETES. MALGRE LES RENDEZ-VOUS PLUSIEURS FOIS REPORTES, LES ENQUETES ONT EN MAJORITE DEMANDE DES CLARIFICATIONS SUR CERTAINES QUESTIONS. CE QUI NECESSITE NOTRE PRESENCE.

EN DEPIT DE CES DIFFICULTES, LES ENQUETES ONT ETE CONDUITES DU 2 NOVEMBRE AU 7 DECEMBRE 2010.

### **C- LE DEPOUILLEMENT ET LA PRESENTATION DES DONNEES**

LE DEPOUILLEMENT DES QUESTIONNAIRES S'EST REALISE MANUELLEMENT. LE TRAITEMENT DES DONNEES QUANTITATIVES S'EST FAIT AU MOYEN DU TABLEUR EXCEL. AFIN DE VERIFIER L'ATTEINTE DES HYPOTHESES SPECIFIQUES, SEULES LES QUESTIONS FONDAMENTALES DES QUESTIONNAIRES ONT ETE ANALYSEES.

LES RESULTATS DES REPONSES AUX QUESTIONS SONT PRESENTES SOUS FORME DE TABLEAU POUR FAIRE RESSORTIR LES TENDANCES. IL CONVIENT DE SOULIGNER QUE LA MAJORITE DES QUESTIONNAIRES DISTRIBUES ONT ETE RECUPERES (SOIT 41 SUR 50).

LES REPONSES QUI ONT REUNI AU MOINS 50% DANS LA FREQUENCE DES RESULTATS OBTENUS ONT ETE RETENUES POUR VERIFIER LES HYPOTHESES.

### **PARAGRAPHE 2. LA VERIFICATION DES HYPOTHESES ET L'ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC**

#### **A- LA VERIFICATION DES HYPOTHESES**

LA VERIFICATION DES HYPOTHESES, ANTERIEUREMENT FORMULEES, PERMETTRA D'ETABLIR LES ELEMENTS DU DIAGNOSTIC.

#### **1- LE DEGRE DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N°1**

POUR TROUVER UNE SOLUTION AU PROBLEME LIE A L'HYPOTHESE N°1 RELATIF A L'ABSENCE D'UNE PLANIFICATION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES, IL EST FIXE COMME SEUIL DE DECISION, QU'AU MOINS 50% DES ENQUETES NE CONNAISSENT PAS LA GPEC OU NE LA METTENT PAS EN ŒUVRE DANS LEURS STRUCTURES.

LES DONNEES QUANTITATIVES QUI DECOULENT DE L'ANALYSE DES RESULTATS ONT REVELE QUE SUR VINGT CINQ (25) DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES INTERROGES, DIX (10) ONT AFFIRME QU'ILS METTENT EN ŒUVRE LA PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES A TRAVERS L'ELABORATION DES CADRES ORGANIQUES ET DES PLANS DE FORMATION.

QUINZE (15) DRH RECONNAISSENT QU'ILS NE PRATIQUENT PAS LA GPEC DANS LEUR STRUCTURE. CE QUI EST DU SOIT :

- AU MANQUE D'OUTILS DE PLANIFICATION ;
- A L'ABSENCE DE COMPETENCES AVEREES.

LES RESULTATS SONT CONSIGNES DANS LE TABLEAU SUIVANT :

**TABLEAU N° 11 . VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N° 1**

| QUESTIONS   | MODALITES | RESULTATS | TAUX |
|---|-----------|-----------|------|
| METTEZ-VOUS EN ŒUVRE LA GPEC DANS VOTRE MINISTERE ? | OUI       | 10        | 40%  |
|   | NON       | 15        | 60%  |
| TOTAL   |           | 25        | 100% |

**SOURCE : DONNEES D'ENQUETES**

DE CE QUI PRECEDE, IL EN RESSORT QUE LA MAJORITE DES GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES NE METTENT PAS EN ŒUVRE LA GPEC DANS LEUR MINISTERE. LES RAISONS EVOQUEES SONT LES MODALITES DE MISE EN PLACE DES DIFFERENTS CREDITS POUR LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (RECRUTEMENT, FORMATION,

PERFECTIONNEMENT) NE PERMETTENT PAS D'ENTREPRENDRE AVEC SUCCES DE TELS PROGRAMMES. AUSSI, SONT A DEPLORER, LE MANQUE D'OUTILS DE PLANIFICATION ET L'ABSENCE DE COMPETENCES AVEREES DANS CE DOMAINE.

UNE MINORITE DE DRH EST ENGAGEE DANS CE PROCESSUS DE PLANIFICATION A TRAVERS L'ELABORATION DES CADRES ORGANIQUES ET DES PLANS DE FORMATIONS.

## 2- LE DEGRE DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N°2

LE SEUIL DE DECISION POUR RESOUDRE LE PROBLEME RELATIF A L'INADEQUATION DES TEXTES DE RECRUTEMENT AVEC LES PRINCIPES D'UNE GESTION PROSPECTIVE ET MODERNE DES AGENTS DE L'ETAT EST QU'AU MOINS 50% DES ENQUETES RECONNAISSENT QUE QU'ELABORATION D'UN NOUVEAU STATUT GENERAL DE LA FONCTION PUBLIQUE PEUT PALLIER CE PROBLEME.

DES REPNSES OBTENUES APRES L'ANALYSE DES DONNEES, NOUS CONSTATONS QUE SUR 41 PERSONNES AYANT RETOURNE LE QUESTIONNAIRE, TOUS RECONNAISSENT QUE L'ELABORATION D'UN NOUVEAU STATUT GENERAL DE LA FONCTION PUBLIQUE PEUT AMELIORER LES TEXTES DE BASE DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT.

**TABLEAU N°12. VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N° 2**

| QUESTIONS   | MODALITES | RESULTA | TAUX |
|---|-----------|---------|------|
| L'ELABORATION D'UN NOUVEAU STATUT GENERAL DE LA FONCTION PUBLIQUE PEUT -ELLE PALLIER LES LACUNES DES DISPOSITIONS DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT | Oui       | 41      | 100% |
|   | Non       | 00      | 00%  |
| TOTAL   |           | 41      | 100% |

**SOURCE : DONNEES D'ENQUETES**

IL RESULTE DE CE QUI SUIT QUE L'HYPOTHESE, AUPARAVANT, FORMULEE PAR RAPPORT AU PROBLEME SPECIFIQUE N°2 EST TOUT A FAIT VERIFIEE.

### 3-LE DEGRE DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N°3

POUR RESOUDRE LE PROBLEME RELATIF A L'INTEGRATION DES AGENTS DANS LA FONCTION PUBLIQUE, IL EST IL EST FIXE COMME SEUIL DE DECISION, QU'AU MOINS 50% DES ENQUETES RECONNAISSENT QUE LES AGENTS RECRUTES SONT UTILISES DANS LES EMPLOIS CORRESPONDANT A LEUR PROFIL, QU'ILS SONT SUIVIS PAR UN TUTEUR OU UN MAITRE DE STAGE.

DES REPNSES OBTENUES APRES L'ANALYSE DES DONNEES, NOUS CONSTATONS QUE SUR 25 DRH A QUI LE QUESTIONNAIRE A ETE ADMINISTRE,

- 10 ENQUETES ONT SOUTENU QUE LES AGENTS SONT GENERALEMENT UTILISES DANS LES EMPLOIS CORRESPONDANT A LEUR PROFIL ;
- 12 ENQUETES ONT RECONNU QUE LES AGENTS SONT SUIVIS PAR UN MAITRE UN DE STAGE ;
- TOUS ONT AFFIRME QUE L'INTEGRATION DES AGENTS DEPEND DE LA CELERITE DE PARUTION DE LEUR ACTE DE NOMINATION OU D'ENGAGEMENT ET L'OBTENTION DE LEUR PREMIER SALAIRE.

**TABLEAU N°13. VERIFICATION DE L'HYPOTHESE 3**

| QUESTIONS | MODALITES | RESULTAT | TAUX |
|-----------|-----------|----------|------|
|-----------|-----------|----------|------|

|   |   |           |              |
|---|---|-----------|--------------|
| <b>Comment procédez-vous à l'intégration des agents recrutés dès la première année de service ?</b> | <b>- Utilisation des agents dans des emplois correspondants à leur profil</b>           | <b>10</b> | <b>40 %</b>  |
|   | <b>Suivi des agents par un tuteur ou un maître de stage</b>                             | <b>12</b> | <b>48 %</b>  |
|   | <b>Parution des actes de nomination ou d'engagement et obtention du premier salaire</b> | <b>25</b> | <b>100 %</b> |

**SOURCE : RESULTATS D'ENQUETES PERSONNELLES**

### **B- L'ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC DE L'ETUDE**

**IL SERA PROCÉDÉ ICI À LA FORMULATION DES ÉLÉMENTS DU DIAGNOSTIC RELATIF À CHAQUE PROBLÈME EN RÉOLUTION ET, CECI, SUR LA BASE DU TEST DES HYPOTHÈSES EFFECTUÉES.**

#### **1- ÉLÉMENT DE DIAGNOSTIC LIÉ AU PROBLÈME SPÉCIFIQUE N°1**

**LA VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE N°1 PERMET DE RETENIR DÉFINITIVEMENT QUE CE SONT LES MODALITÉS DE MISE EN PLACE DES DIFFÉRENTS CRÉDITS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (RECRUTEMENT, FORMATION, PERFECTIONNEMENT) QUI NE PERMETTENT PAS DE METTRE EN ŒUVRE LA GPEC.**

**D'AUTRES RAISONS ÉVOQUÉES SONT LE MANQUE DE RESSOURCES HUMAINES QUALIFIÉES DEVANT ÊTRE CONSACRÉES SPÉCIFIQUEMENT AUX ACTIVITÉS DE PLANIFICATION AU NIVEAU DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES.**

#### **2- ÉLÉMENT DE DIAGNOSTIC LIÉ AU PROBLÈME SPÉCIFIQUE N°2**

**À LA VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE N°2, NOUS CONSTATONS QUE LA CAUSE ÉVOQUÉE EST VÉRIFIÉE. LES RESULTATS D'ENTRETIEN RÉVÈLENT QUE L'ÉLABORATION ET L'ADOPTION D'UN NOUVEAU STATUT GÉNÉRAL DE LA FONCTION PUBLIQUE PEUT AMENER À CORRIGER LES DIFFICULTÉS**

**D'APPLICATION DE CERTAINES DISPOSITIONS EN MATIERE DE RECRUTEMENT  
DES AGENTS DE L'ÉTAT.**

**3- ÉLEMENT DE DIAGNOSTIC LIÉ AU PROBLÈME SPÉCIFIQUE N°3**

**A LA VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE N°3, NOUS CONSTATONS QUE LA  
CAUSE ÉVOQUÉE N'EST PAS VÉRIFIÉE. LES RÉSULTATS D'ENTRETIEN  
RÉVÈLENT UNE AUTRE CAUSE. C'EST PLUTÔT LE PROBLÈME DE LA PARUTION  
DE LEUR ACTE DE NOMINATION POUR PERCEVOIR LEUR PREMIER  
TRAITEMENT QUI PREND UN TEMPS RELATIVEMENT LONG LES AMENANT DU  
COUP À LA DÉMOTIVATION PENDANT LE STAGE PROBATOIRE.**

**CHAPITRE II:**  
**~~DES APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UN PROCESSUS~~**  
**~~AMELIORE DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT~~**  
**~~ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE~~**

LE PRESENT CHAPITRE SERA CONSACRE D'ABORD A L'IDENTIFICATION DES APPROCHES DE SOLUTIONS AUX DIVERS PROBLEMES EVOQUES (SECTION 1) ENSUITE A LA DETERMINATION DES CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE (SECTION 2).

**SECTION 1. LES APPROCHES DE SOLUTIONS ET LES PERSPECTIVES D'UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT AU SERVICE DE LA PRODUCTIVITE DES SERVICES PUBLICS**

**PARAGRAPHE 1. UN RECRUTEMENT AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT**

LA REFORME DU RECRUTEMENT SOUHAITEE APPELLE FONDAMENTALEMENT CELLE DE LA FONCTION PUBLIQUE QUI, ELLE-MEME SE DOIT DE S'ADAPTER A SON ENVIRONNEMENT, S'ASSURER D'UNE PLANIFICATION DES BESOINS ET ENFIN SE Doter D'UN MECANISME SUSCEPTIBLE DE CONTROLER L'INCIDENCE FINANCIERE BUDGETAIRE DU RECRUTEMENT.

L'ancien processus de détermination des besoins en ressources humaines et de financement du recrutement a montré ses limites. Un nouveau schéma d'organisation du recrutement peut créer une forte synergie entre les ministères sectoriels, le Ministère du Travail et de la Fonction Publique et le Ministère de l'Economie et des Finances de la manière suivante.

- 1) les ministères sectoriels pourraient être en mesure d'évaluer leurs besoins en termes quantitatifs que qualitatifs, sur une base pluriannuelle, et de transmettre ces besoins justifiés au Ministère du Travail et de la Fonction Publique ;
- 2) le Ministère du Travail et de la Fonction Publique pourrait procéder à la validation de ces besoins et proposer des scénarios de recrutement au Ministère de l'Economie et des Finances ;

- 3) le Ministère de l'Economie et des Finances appréciera le coût financier à moyen terme des différents scénarios, fera les arbitrages financiers aux fins de proposer les dotations budgétaires prévisionnelles pluriannuelles des différents ministères sectoriels ;
- 4) le Ministère du Travail et de la Fonction Publique pourrait :
  - en concertation avec les ministères sectoriels, transformer les dotations budgétaires prévisionnelles en plans de recrutements ;
  - signer avec chaque ministère un contrat pluriannuel de recrutement ;
  - apprécier de façon récurrente la réalisation du plan de recrutement et rendre un avis motivé sur celle-ci.

Cette nouvelle démarche nécessite que les gestionnaires des ressources humaines disposent des compétences avérées en matière de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, de gestion des carrières, de définition des profils de poste, d'évaluation des besoins quantitatifs et qualitatifs, de rédaction et de mise en œuvre des plans pluriannuels de recrutement et de maîtrise des textes régissant les agents de l'Etat.

La gestion prévisionnelle se veut un outil de gestion permettant à une organisation de disposer en temps voulu des personnels possédant la compétence et la motivation nécessaires pour l'accomplissement de sa mission.

Il s'agit de prévoir et de projeter ses besoins d'une part et de ses ressources de l'autre en personnel sur le moyen et le long terme afin d'en analyser ensuite les écarts prévisibles et de mettre en place les moyens appropriés pour ajuster ses besoins futurs et ses ressources à venir.

La gestion prévisionnelle permettra ainsi de prévenir des situations de sous-effectif, de sur-effectif sur le plan quantitatif et des sur-qualifications ou sous-qualifications sur le plan qualitatif.

Pour la fonction publique béninoise, il s'agit plus concrètement de :

- s'assurer de la maîtrise des effectifs et des coûts correspondants ;
- concevoir et de mettre en œuvre une politique de développement des ressources humaines relative au système de rémunération et de motivation, aux régimes juridiques d'emploi des différentes catégories d'agents, les perspectives de carrières ;
- pouvoir mesurer les besoins quantitatifs et qualitatifs du personnel à court et moyen termes en tenant compte des attributions des services publics et des ressources financières nécessaires à leur fonctionnement ;
- de concevoir et de mettre en œuvre un programme de satisfaction des besoins ainsi déterminés selon les possibilités offertes sur le plan interne par le système national de formation et du marché de l'emploi.

Les intérêts de la mise en place de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences sont multiples. Ainsi, elle permet de :

- connaître l'état de son personnel à court, moyen et long terme ;
- étudier les conséquences de nombreux choix effectués avant de prendre les décisions ;
- réagir très rapidement dans un monde qui est en évolution constante ;
- déterminer d'avance ses besoins de personnel, de formation, et de restructuration organisationnelle, etc ;
- connaître le dégagement d'effectif (démission, décès et départ à la retraite ; licenciement) ;

Il convient que les gestionnaires des ressources humaines s'inscrivent dans une démarche de planification des ressources humaines.

## ❖ LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES CONSISTE EN UN ENSEMBLE D'ACTIVITES DONT L'OBJECTIF EST D'EVALUER LA DEMANDE ET L'OFFRE DE TRAVAIL. ELLE SE REALISE GENERALEMENT EN CINQ ETAPES :

**1- LA PREMIERE ETAPE OU REFLEXION STRATEGIQUE**

ELLE CONSISTE A EXAMINER LES DIVERS FACTEURS QUI INFLUENCENT L'OFFRE DE MAIN-D'ŒUVRE SUR LE MARCHE ET A EVALUER LES BESOINS EN PERSONNEL DE L'ORGANISATION A COURT, MOYEN ET LONG TERMES. AINSI, IL SERA POSSIBLE DE COORDONNER LES EFFORTS POUR DISPOSER DES RH COMPETENTES AU BON ENDROIT ET AU MOMENT OPPORTUN, LE TOUT AFIN D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS. ELLE PERMET EGALEMENT DE FAIRE LE BILAN DE LA SITUATION ACTUELLE EN IDENTIFIANT LES ELEMENTS QUI INFLUENCERONT LE DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION.

**2- LA PREVISION DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES**

POUR PREVOIR LES BESOINS EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES, IL FAUDRAIT DETERMINER COMMENT SE FERA L'OPERATIONNALISATION DES OBJECTIFS STRATEGIQUES. CETTE ETAPE CONSISTE A IDENTIFIER CLAIREMENT LE TYPE DE COMPETENCE, LES RESSOURCES NECESSAIRES A L'ENTREPRISE AINSI QUE LE MOMENT LE PLUS APPROPRIE POUR L'EMBAUCHE DE PERSONNEL AFIN DE METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS QUI PERMETTRONT D'ATTEINDRE LA SITUATION IDEALE.

**3- LA PREVISION DE LA DISPONIBILITE DES RESSOURCES HUMAINES**

AVANT D'EMBAUCHER DE NOUVELLES RESSOURCES, IL EST RECOMMANDE D'ANALYSER LA DISPONIBILITE DE L'EFFECTIF ACTUEL. EN EVALUANT LES COMPETENCES DISPONIBLES ET LA MOBILITE DU PERSONNEL EN PLACE, IL EST POSSIBLE D'IDENTIFIER LES AGENTS QUI SONT DEJA EN MESURE DE REpondre AUX NOUVEAUX BESOINS OU QUI, APRES UN PERFECTIONNEMENT APPROPRIE, SERAIENT EN MESURE D'Y REpondre.

#### 4- L'ANALYSE DE L'ECART

UNE FOIS LES BESOINS ET LES DISPONIBILITES EN RESSOURCES HUMAINES CLAIREMENT ETABLIS, ON PROCEDERA A LA COMPARAISON DU NOMBRE DE POSTES PREVUS (DEMANDE FUTURE) DANS CHAQUE CATEGORIE D'EMPLOI EN TENANT COMPTE DES EXIGENCES DU POSTE AVEC LE NOMBRE D'AGENTS SUSCEPTIBLES D'Y REpondre (PAR AVANCEMENT OU PROMOTION). L'ANALYSE PERMETTRA ENSUITE DE DETERMINER S'IL S'AGIT D'UN ECART QUANTITATIF OU QUALITATIF.

#### 5- LA PLANIFICATION DES ACTIONS LIEES AUX RESSOURCES HUMAINES

LORSQUE LE TYPE D'ECART EST BIEN ETABLI, IL EST PLUS FACILE DE CHOISIR LES MEILLEURES ACTIONS A POSER POUR COMBLER L'ECART CONSTATE. LES ACTIONS POSSIBLES A METTRE EN CEUVRE SONT CONSIGNEES DANS LE TABLEAU SUIVANT :

| TYPE D'ECART      | ACTIONS   |
|-------------------|---|
| ECART QUANTITATIF | EMBAUCHE  |
|                   | PROGRAMME DE RECRUTEMENT INTERNE ET EXTERNE     |
|                   | EXCLUSION                                       |
| ECART QUALITATIF  | RESTRUCTURATION                                 |
|                   | EVALUATION DE LA PERFORMANCE                    |
|                   | REDEPLOIEMENT DES EFFECTIFS                     |
|                   | APPRENTISSAGE, FORMATION ET<br>PERFECTIONNEMENT |

APRES AVOIR DETERMINE LE TYPE DE STRATEGIE A METTRE EN PLACE, UN PLAN D'ACTION POURRAIT ETRE ELABORE AFIN D'ATTEINDRE LES BUTS ET LES OBJECTIFS FIXES. LE PLAN COMPORTERAIT LES OBJECTIFS VISES, LES PERSONNES RESPONSABLES AINSI QUE LES ECHEANCES PREVUES POUR CHACUNE DES ACTIONS DE PLANIFICATION.

LORS DE L'ANALYSE DES BESOINS, IL EST IMPORTANT DE PRECISER LES COMPETENCES RECHERCHEES CHEZ LE CANDIDAT POUR ENSUITE REDIGER LE PROFIL DU POSTE.

L'ANALYSE DES BESOINS EST HABITUELLEMENT REALISEE LORS DE LA PLANIFICATION DES BESOINS EN RH.

LES QUESTIONS A SE POSER SONT PAR EXEMPLE :

- COMMENT LES FONCTIONS ACTUELLES EVOLUERONT-ELLES ?
- POUR QUELLES TACHES, QUELS PROJETS OU MANDATS AVONS-NOUS BESOIN DE PERSONNEL SUPPLEMENTAIRE ?
- A QUEL MOMENT ET POUR COMBIEN DE TEMPS ?
- DE COMBIEN DE PERSONNES AURONS-NOUS BESOIN ?
- AVEC DU PERFECTIONNEMENT, Y A-T-IL DES EMPLOYES QUI POURRAIENT REALISER LE TRAVAIL ?

## PARAGRAPHE 2. LES APPROCHES DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES D'INADEQUATION DES TEXTES AVEC UNE GESTION MODERNE ET PROSPECTIVE DES AGENTS DE L'ÉTAT

EN MATIERE DE RECRUTEMENT, LES PRINCIPALES CRITIQUES FAITES AUX TEXTES SONT RELATIVES A LA CADUCITE DE CERTAINS ARTICLES DE LA LOI N° 86-013 DU 26 FEVRIER 1986 PORTANT STATUT GENERAL DES AGENTS PERMANENTS DE L'ÉTAT, A L'INEXISTENCE D'AUTRES OU A LEUR MAUVAISE APPLICATION.

DANS LA PERSPECTIVE DE L'ELABORATION D'UN NOUVEAU STATUT GENERAL DE LA FONCTION PUBLIQUE, EN MATIERE DE RECRUTEMENT DES DISPOSITIONS DOIVENT ETRE PRISES POUR CORRIGER LES INSUFFISANCES CONSTATEES.

LE PRINCIPE DU CONCOURS DOIT ETRE REAFFIRME COMME LE SEUL MODE D'ACCES AUX EMPLOIS PUBLICS AFIN D'OFFRIR L'EGALITE DES CHANCES

A TOUS LES CITOYENS ET D'ÉVITER LES SITUATIONS DE REVERSEMENT DES AGENTS OCCASIONNELS DANS LA FONCTION PUBLIQUE AVEC TOUS SES COROLLAIRES.

A PART LES QUALIFICATIONS PREVUES A L'ARTICLE 15 DE LA LOI N° 86-013 DU 26 FEVRIER 1986 PORTANT STATUT GENERAL DES AGENTS PERMANENTS DE L'ÉTAT, IL EXISTE AUJOURD'HUI DE NOUVELLES QUALIFICATIONS SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI QUI DOIVENT ÊTRE PRISES EN COMPTE DANS L'ARSENAL JURIDIQUE COMPTE TENU DE L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DE LA TECHNOLOGIE. LE MODÈLE DE FORMATION DANS LES UNIVERSITÉS DE NOS JOURS EST FONDÉ SUR LE CURSUS LICENCE-MASTER-DOCTORAT ALORS QUE LE NIVEAU LE PLUS ÉLEVÉ PRÉVU PAR LE STATUT ACTUEL EST LE NIVEAU 2 DES ÉCOLES ET INSTITUTS DE FORMATION SUPÉRIEURE.

L'ÂGE LIMITE D'ENTRÉE DANS LA FONCTION PUBLIQUE COMME FONCTIONNAIRE EST FIXÉ À QUARANTE (40) ANS POUR TOUTES LES CATEGORIES ALORS QUE LA DURÉE DES ÉTUDES DONNANT ACCÈS À CHAQUE CATEGORIE N'EST PAS LA MÊME. IL DOIT ÊTRE OPÉRÉ UNE MODULATION ENTRE LES ÂGES D'ENTRÉE DANS LA FONCTION PUBLIQUE.

LA STRATÉGIE DE RECRUTEMENT MET ESSENTIELLEMENT L'ACCENT SUR LE RECRUTEMENT EXTERNE, C'EST-À-DIRE, LE RECRUTEMENT DES CANDIDATS EN QUÊTE DE LEUR PREMIER EMPLOI. LES GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES DEVRAIENT AUSSI CHERCHER À FAIRE DES RECRUTEMENTS INTERNES DANS UNE CERTAINE PROPORTION. EN EFFET, IL EXISTE BEAUCOUP D'AGENTS AUJOURD'HUI QUI SONT DANS DES CATEGORIES INFÉRIEURES MAIS TITULAIRES DES QUALIFICATIONS REQUISES POUR OCCUPER DES EMPLOIS HIERARCHIQUEMENT SUPÉRIEURS. CETTE ÉVOLUTION DEVRAIT ÊTRE PRISE EN COMPTE AFIN DE CRÉER L'ÉMULATION AU SEIN DU PERSONNEL DE L'ÉTAT.

Les emplois à pourvoir chaque année, seront autorisés par les ministres en charge de la fonction publique et des finances, au regard des emplois prévus dans les cadres organiques et les plans de recrutement.

**LA DIRECTION DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT NE DEVRAIT PLUS FAIRE DROIT A LA DEMANDE D'UN MINISTRE OU D'UNE INSTITUTION DE L'ÉTAT DE RECRUTER DES AGENTS POUR DES EMPLOIS NON PREVUS AUX CADRES ORGANIQUES ET AUX PLANS DE RECRUTEMENT. ELLE POURRAIT EVITER DE CEDER AUX PRESSIONS ET AUX CHANTAGES DE TOUTE HIERARCHIE POUVANT L'AMENER A BIAISER SA MISSION ET SES OBJECTIFS. ELLE ADOPTERAIT AINSI UNE ATTITUDE NEUTRE ET IMPARTIALE DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT AFIN DE DOTER LES SERVICES PUBLICS DES MEILLEURS AGENTS POUVANT LEUR PERMETTRE D'ASSURER LEURS MISSIONS.**

**PARAGRAPHE 3. LES APPROCHES DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES DE LA MAUVAISE INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES DANS LA FONCTION PUBLIQUE**

**AFIN DE PERMETTRE UNE BONNE INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES DANS LA FONCTION PUBLIQUE,** Une formation initiale en technique administrative, autrement dit une immersion totale ou partielle des nouvelles recrues avant leur affectation dans les services doit être organisée. Cette formation doit être essentiellement axée sur la déontologie administrative. Aussi, les agents doivent-ils être amenés à faire un séjour dans toutes les structures du ministère ou de l'institution aux fins de savoir les principales activités qui s'y mènent.

**En vue de redonner de la crédibilité à la période probatoire, il serait utile de renforcer l'encadrement de l'agent stagiaire par la désignation d'un maître de stage ayant pour responsabilités essentielles d'informer, d'orienter et de conseiller l'Agent Permanent de l'Etat stagiaire.**

En vue d'améliorer le processus de titularisation des agents stagiaires, il pourrait être fait en sorte que :

- les agents des catégories A et B produisent au terme de la période probatoire un rapport de fin de stage probatoire à soumettre à l'appréciation de la commission de titularisation sur un sujet se rapportant à l'expérience vécue pendant ladite période;
- ceux des catégories C et D soient soumis à la fin du stage probatoire à un entretien avec la commission de titularisation pour apprécier leurs capacités à pouvoir bien exercer les emplois pour lesquels ils ont été recrutés.

## SECTION 2. LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES

LA REUSSITE DES PROPOSITIONS CI-DESSUS FAITES MERITE UNE CERTAINE CONDITION DE MISE EN ŒUVRE QU'IL CONVIENT DE SOULIGNER ICI.

### PARAGRAPHE 1. LES MESURES RELATIVES A LA REUSSITE DES SOLUTIONS PROPOSEES POUR UN RECRUTEMENT FIABLE DU PERSONNEL

LA DEMARCHE DE RECRUTEMENT EST UN ELEMENT ESSENTIEL DE LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DE L'ORGANISATION. ELLE PEUT INFLUENCER LE POTENTIEL HUMAIN D'UNE UNITE.

C'EST A TRAVERS LE RECRUTEMENT PAR EXEMPLE QUE SERA RAJEUNIE LA POPULATION D'UNE ENTREPRISE OU QUE LE NIVEAU MOYEN DE COMPETENCE SERA AJUSTE. IL Y A DONC LIEU DE DEFINIR CLAIREMENT LES POLITIQUES A SUIVRE EN LA MATIERE ET LES MOYENS A METTRE EN ŒUVRE POUR LES CONDUIRE.

LE RECRUTEMENT D'UN INDIVIDU EST CONSIDERE COMME UNE GREFFE D'ORGANE ; EN CONSEQUENCE TOUTES LES CAUSES DE REJET SONT

A SURVEILLER ET A ELIMINER. CES CAUSES SONT ENTRE AUTRES :

- LA NON DEFINITION PAR L'ORGANISATION DE SES BESOINS ; LE CANDIDAT RETENU SERA SUR OU SOUS-DIMENSIONNE PAR RAPPORT AU POSTE, CE QUI INEVITABLEMENT CONDUIRA A UNE SITUATION DE SEPARATION, VOLONTAIRE OU NON, AVEC POUR CONSEQUENCES DES COUTS SUPPLEMENTAIRES ET DES PERTES DE PRODUCTIVITE,
- LA MAUVAISE INTEGRATION DU NOUVEL ARRIVANT ; AINSI LA GREFFE NE PREND PAS,
- LA DECISION ET LA REALISATION EN CATASTROPHE DU RECRUTEMENT ; L'ORGANISATION SE SERA ELLE-MEME PRIVEE DE CANDIDATURES.

UNE ADEQUATION EST RENDUE POSSIBLE PAR L'EXISTENCE DE L'ADAPTABILITE DES SAVOIRS, DES APTITUDES ET DES PERSONNALITES. LES INDIVIDUS S'ADAPTENT A UN POSTE EN Y DEVELOPPANT CERTAINES QUALITES ET, RECIPROQUEMENT, ILS FORGENT AUSSI LES CARACTERISTIQUES DU POSTE.

LES RECRUTEMENTS LES PLUS REUSSIS SE FONT ALORS AVEC L'APPUI DES DIRIGEANTS DE L'ORGANISATION ET DES SPECIALISTES QUI CONNAISSENT LE POSTE A COMBLER, ET CE, DE LA PLANIFICATION INITIALE JUSQU'A LA DECISION DU CANDIDAT A RETENIR.

POUR LA REUSSITE DES APPROCHES DE SOLUTIONS PROPOSEES, CERTAINES RECOMMANDATIONS MERITENT D'ETRE FAITES.

## PARAGRAPHE 2. LES RECOMMANDATIONS.

QUELQUES RECOMMANDATIONS SONT FAITES EN VUE DE FAVORISER LE BON FONCTIONNEMENT DE LA DIRECTION DU

## **RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT EN GENERAL ET PARTICULIEREMENT LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT A METTRE EN PLACE.**

### **1- LES RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DES AUTORITES MINISTERIELLES**

**IL SERAIT AUSSI SOUHAITABLE QUE L'ÉTAT PERMETTE AUX MINISTERES DE RECRUTER LES AGENTS DONT ILS ONT REELLEMENT BESOIN POUR LES SERVICES EN LEUR OCTROYANT DES BUDGETS SUBSTANTIELS.**

**DANS LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT, LES POSTES DONT IL EST REQUIS DES TITULAIRES DE SPECIALITES POINTUES NE SONT PAS POURVUS PARCE QUE CES COMPETENCES MANQUENT SUR LE MARCHE DU TRAVAIL. AUSSI, LA REMUNERATION DANS LA FONCTION PUBLIQUE N'EST-ELLE PAS ATTRAYANTE ET N'ATTIRE PAS LES TITULAIRES DES QUALIFICATIONS ELEVEES. AINSI, LORS DES OPERATIONS DE RECRUTEMENT, ON OBSERVE QUE LES HAUTS EMPLOIS EN :**

- INFORMATIQUE**
- TELECOMMUNICATION**
- MEDECINE**
- MECANIQUE**
- ELECTRONIQUE**
- MAINTENANCE INDUSTRIELLE**
- URBANISME ET LES TRAVAUX PUBLICS**
- MARINE ...ETC.**

**NE SONT PAS POURVUS FAUTE DE CANDIDATURES.**

**FACE A CETTE SITUATION, L'ÉTAT DOIT REORIENTER LES PROGRAMMES ET LES OBJECTIFS DE FORMATION AFIN DE PERMETTRE LA FORMATION DE CADRES ET AGENTS TECHNIQUES POINTUS AUX FINS DE REpondre AUX REELS BESOINS DE DEVELOPPEMENT.**

### **2- LES RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DES AUTORITES DU MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE**

**POUR RELEVER LES NOUVEAUX DEFIS LIES AU RECRUTEMENT, IL SERAIT SOUHAITABLE DE DOTER LA DIRECTION DU RECRUTEMENT DES**

**AGENTS DE L'ÉTAT DE RESSOURCES HUMAINES QUALIFIEES. IL S'AGIT DE FORMER DES VRAIS PROFESSIONNELS DU RECRUTEMENT.**

**LE MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE DEVRAIT ELABORER LE DOCUMENT DE POLITIQUE NATIONALE DE RECRUTEMENT ET SON PLAN D'OPERATIONNALISATION AFIN DE PERMETTRE A LA DIRECTION DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT DE DISPOSER D'UN INSTRUMENT EFFICACE DE TRAVAIL.**

**Pour planifier les effectifs à recruter, le Fichier Unique de Référence (FUR) est l'outil d'aide à la prise de décision.**

**Mais le fonctionnement actuel de cet outil présente des insuffisances marquées par :**

- la prise manuelle des actes de gestion ;**
- la non parution à bonne date des tableaux de bord qui se veulent un instrument d'analyse et d'aide à la prise de décisions ;**
- la non harmonisation du fichier de la fonction publique avec celui de la solde de sorte que certains agents possèdent deux numéros matricules, l'un attribué par le fichier de la Fonction Publique et l'autre par le Fichier de la solde ;**
- la non fiabilité de l'outil.**

**AVEC LE RECRUTEMENT DES AGENTS CONTRACTUELS DE L'ÉTAT ET LE REVERSEMENT DES AGENTS OCCASIONNELS DANS LES EFFECTIFS DES AGENTS DE CONTRACTUELS DE L'ÉTAT, L'EFFECTIF DE LA FONCTION PUBLIQUE AVOISINE LES 75.000 AGENTS. DU COUP, IL EST NECESSAIRE QUE LE MINISTERE METTE EN PLACE UN OUTIL MODERNE ET PERFORMANT DE GESTION DE LA CARRIERE AUX FINS DE FACILITER L'EXPRESSION DES BESOINS EN RESSOURCES HUMAINES AU REGARD DES DIFFICULTES DES STRUCTURES A DETERMINER EFFICACEMENT LES PROFILS A RECRUTER. LES DILIGENCES DOIVENT ETRE OBSERVEES POUR METTRE EN PLACE LE SYSTEME INTEGRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DONT LES ETUDES DE FAISABILITE**

**ONT COMMENCE DEPUIS 2005.**

**AUSSI, LE MINISTRE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE DEVRAIT-IL OBSERVER LES DILIGENCES NECESSAIRES POUR ELABORER ET SUIVRE L'ADOPTION D'UN NOUVEAU STATUT GENERAL DE LA FONCTION PUBLIQUE QUI INTEGRE LES NOUVELLES METHODES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.**

## **CONCLUSION GENERALE**

**DEPUIS DE NOMBREUSES ANNEES DEJA, LE PROBLEME DE LA GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES EST AU CENTRE DES DISCUSSIONS SUR LA REFORME ADMINISTRATIVE AU BENIN. DEJA EN 2001, LE FORUM NATIONAL SUR LA GESTION PREVISIONNELLE DES AGENTS DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE IDENTIFIAIT LES OBJECTIFS SUIVANTS :**

- **PARVENIR A UNE MEILLEURE ADEQUATION DES MOYENS EN PERSONNELS AUX MISSIONS DE L'ADMINISTRATION ;**
- **METTRE EN ŒUVRE UN PLAN DE RECRUTEMENT, DE FORMATION, DE GESTION DES CARRIERES ET DES REMUNERATIONS.**

**L'ATTEINTE DE TELS OBJECTIFS NECESSITE QUE LE MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE DISPOSE DES OUTILS ET DES STRATEGIES OPERATIONNELLES LUI PERMETTANT D'ENCADRER ET DE SUIVRE LES MINISTERES SECTORIELS DANS L'ELABORATION DES PLANS DE RESSOURCES HUMAINES.**

**DES INVESTIGATIONS AU COURS DE LA PRESENTE ETUDE, IL RESSORT QUE LE MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE A TRAVERS LA DIRECTION DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT OU S'EST EFFECTUE NOTRE STAGE, NE DISPOSE PAS D'INDICATEURS D'ÉVALUATION DES BESOINS QUANTITATIFS DES MINISTERES SECTORIELS POUR EN APPRECIER LA JUSTESSE ET LA SINCERITE.**

**AU NIVEAU DES MINISTERES SECTORIELS, ON NOTE UNE GRANDE DIFFICULTE A EVALUER LES BESOINS TANT EN TERME QUANTITATIF QUE QUALITATIF. CETTE DIFFICULTE CONNAIT UN DEBUT DE SOLUTION DANS CERTAINS MINISTERES AVEC L'ELABORATION DES CADRES ORGANIQUES ET DES PLANS DE FORMATION.**

**LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT EST AUJOURD'HUI FORTEMENT TRIBUTAIRE DES CONTRAINTES DU BUDGET NATIONAL.**

**CES DIFFERENTES INSUFFISANCES CONDUISENT A UN PROCESSUS ACTUEL DE RECRUTEMENT QUI N'EST PLUS EN ADEQUATION AVEC LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE CARACTERISEE PAR LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS (GAR).**

**LE SUCCES DE LA GAR N'EST PAS POSSIBLE SANS L'INTERVENTION DES RESSOURCES HUMAINES QUALIFIEES.**

**C'EST POURQUOI, IL EST PROPOSE UNE NOUVELLE DEMARCHE QUI PERMETTE DE Doter LES SERVICES PUBLICS DE RESSOURCES HUMAINES QUALIFIEES.**

**LE NOUVEAU PROCESSUS DE RECRUTEMENT NE PEUT ETRE EFFICACE QUE SI LES CAPACITES DES GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES SONT RENFORCEES DANS LE CADRE DE L'APPRECIATION ET LA VALIDATION DES BESOINS DES MINISTERES EN PERSONNELS ET EN ELABORANT D'UN PLAN DE RECRUTEMENT.**

**PAR AILLEURS, LES TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES SERVANT DE BASE AU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ÉTAT POURRAIENT ETRE REVISEES POUR TENIR COMPTE DES QUALIFICATIONS OFFERTES PAR LE MARCHE DE L'EMPLOI.**

# BIBLIOGRAPHIE

## I- OUVRAGES GENERAUX

CITEAU, JEAN-PIERRE : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :PRINCIPES GENERAUX ET CAS PRATIQUES » (2002) , 4EME EDITION COLIN, 260P.

GUILLOT-SOULEZ. CHLOE, CLOET. HELOÏSE, ET LANDRIEUX-KARTOCHIAN SOPHIE : LES ZOOM'S, EXERCICES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ; (2009) ; EDITIONS GUALINO.

MARTORY, BERNARD. ET CROZET, DANIEL : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ; 2<sup>EME</sup> EDITION ; FERNAND NATHAN

PERETTI, JEAN-MARIE : RESSOURCES HUMAINES ET GESTION DES PERSONNES (2002) ; 4<sup>EME</sup> EDITION VUIBERT, 224 P.

WERTHER WILLIAM B ET AL, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES , EDITION 1985 ; 412 P

## II- OUVRAGES SPECIFIQUES

BRUCHON-SCHWEITZERM. ET LIEVENS. S : LE RECRUTEMENT EN EUROPE, RECHERCHE ET PRATIQUE, PSYCHOLOGIE ET PSYCHOMETRIE, VOLUME 12, N°2 (NUMERO SPECIAL), 1991, 99P ;

CABINET GRH CONSEIL : GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES, FORMATION DES AGENTS DE L'ETAT SUPPORT ANDRAGOGIQUE, COTONOU (CODIAM) OCTOBRE 2004, 46 PAGES ;

MASSOUGBODJI, FRANTZ. (2009) COURS DE GESTION PREVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES, MSP1 ENAM, 2009 ;

REFERENTIEL DES MEMOIRES, ENAM, 2007, 2<sup>EME</sup> EDITION 58 P ;

### III- MEMOIRES ET ETUDES

-BABA MOUSSA MOHAMED, LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES, UNE ALTERNATIVE POUR UNE FONCTION PUBLIQUE BENINOISE MODERNE, MEMOIRE UAC 2001, 129 PAGES

- FALADE K. A. ISABELLE : CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF, TECHNIQUE ET DE SERVICE CONTRACTUEL A L'UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI ; 2009 ; MEMOIRE CYCLE 2 ENAM,GRH

LIKIBI-NGOUBILI ANTOINE ; LE PROBLEME DE RECRUTEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE CONGOLAISE, MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (1994)

### IV- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Loi n° 86-013 du 2 février 1986 portant statut général des agents permanents de l'Etat ;
- DECRET N°2006-408 DU 10 AOUT 2006 PORTANT ATTRIBUTIONS, ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU MINISTERE DU TRAVAIL ET

**DE LA FONCTION PUBLIQUE ;**

- **DECRET N° 2008-377 DU 24 JUIN 2008 PORTANT REGIME JURIDIQUE D'EMPLOI DES AGENTS CONTRACTUELS DE L'ÉTAT ;**
- **ARRETE l'arrêté n°201/MTFP/DC/SGM/DGFP/SA du 26 avril 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale de la Fonction Publique.**

# TABLE DES MATIERES

|   | PAGES |
|---|-------|
| LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS  | 5     |
| LISTE DES TABLEAUX  | 7     |
| RESUME  | 8     |
| INTRODUCTION GENERALE   | 11    |
| <b><u>CHAPITRE PRELIMINAIRE</u> : DES OBSERVATIONS DE STAGE<br/>ET DE LA PROBLEMATIQUE DE RECRUTEMENT DES AGENTS<br/>DE L'ETAT</b>  | 14    |
| <b><u>SECTION 1.</u> LE CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET LA RESTITUTION<br/>DES OBSERVATIONS DE STAGE</b>   | 15    |
| <b><u>PARAGRAPHE 1.</u> LA PRESENTATION GENERALE DE LA DIRECTION DU<br/>RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT</b>  | 15    |
| <b><u>PARAGRAPHE 2.</u> L'ETAT DES LIEUX DU FONCTIONNEMENT LA<br/>DIRECTION DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT</b>   | 21    |
| <b><u>SECTION 2.</u> LE CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET LA VISION GLOBALE<br/>DE SA RESOLUTION</b>   | 35    |
| <b><u>PARAGRAPHE 1.</u> LE CHOIX ET LA SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE</b>  | 36    |
| <b><u>PARAGRAPHE 2.</u> LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA<br/>PROBLEMATIQUE CHOISIE.</b>  | 40    |
| <b><u>CHAPITRE PREMIER</u> : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA<br/>METHODOLOGIE DE RESOLUTION DE LA<br/>PROBLEMATIQUE D'AMELIORATION DU PROCESSUS DE<br/>RECRUTEMENT AGENTS DE L'ETAT</b> | 49    |
| <b><u>SECTION 1.</u> LE CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE</b>  | 50    |
| <b><u>PARAGRAPHE 1.</u> LES OBJECTIFS DE L'ETUDE, LA FORMULATION DES<br/>HYPOTHESES ET LA REVUE DE LITTERATURE</b>  | 50    |
| <b><u>PARAGRAPHE 2.</u> LE CHOIX DE LA METHODOLOGIE</b>   | 61    |

|  |           |
|--|-----------|
| <b><u>SECTION 2.</u> LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES</b>  | <b>63</b> |
| <b><u>PARAGRAPHE 1.</u> LA MOBILISATION, LE DEPOUILLEMENT ET LA PRESENTATION DES DONNEES</b>   | <b>63</b> |
| <b><u>PARAGRAPHE 2.</u> LA VERIFICATION DES HYPOTHESES ET L'ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC</b>  | <b>65</b> |
| <b><u>CHAPITRE II :</u> DES APPROCHES DE SOLUTIONS POUR UN PROCESSUS AMELIORE DU RECRUTEMENT DES AGENTS DE L'ETAT ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DU SYSTEME</b> | <b>69</b> |
| <b><u>SECTION 1.</u> LES APPROCHES DE SOLUTIONS ET LES PERSPECTIVES D'UNE POLITIQUE DE RECRUTEMENT AU SERVICE DE LA PRODUCTIVITE DES SERVICES PUBLICS</b>        | <b>70</b> |
| <b><u>PARAGRAPHE 1.</u> UN RECRUTEMENT AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT</b>   | <b>70</b> |
| <b><u>PARAGRAPHE 2.</u> LES APPROCHES DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES D'INADEQUATION DES TEXTES AVEC UNE GESTION MODERNE ET PROSPECTIVE DES AGENTS DE L'ETAT</b>      | <b>75</b> |
| <b><u>PARAGRAPHE 3.</u> LES APPROCHES DE SOLUTIONS AUX PROBLEMES DE LA MAUVAISE INTEGRATION DES NOUVELLES RECRUES DANS LA FONCTION PUBLIQUE</b>                  | <b>77</b> |
| <b><u>SECTION 2.</u> LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS PROPOSEES</b>   | <b>78</b> |
| <b><u>PARAGRAPHE 1.</u> LES MESURES RELATIVES A LA REUSSITE DES SOLUTIONS PROPOSEES POUR UN RECRUTEMENT EFFICACE DU PERSONNEL</b>                                | <b>78</b> |
| <b><u>PARAGRAPHE 2.</u> LES RECOMMANDATIONS.</b>   | <b>79</b> |
| <b>CONCLUSION GENERALE</b>   | <b>82</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b>   | <b>84</b> |
| <b>TABLE DES MATIERES</b>  | <b>86</b> |
| <b>ANNEXES</b>   | <b>88</b> |



**ANNEXES**

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX CADRES  
DE LA DRAE ET DU MTFP

Le présent questionnaire est destiné à la collecte des informations sur le mode de recrutement des agents de l'Etat et l'évaluation des besoins en ressources humaines dans les différents ministères.

La Direction du Recrutement des Agents de l'Etat est chargée entre autres :

- de l'évaluation, en rapport avec les départements ministériels et autres services publics concernés, des besoins spécifiques en ressources humaines ;
- de l'organisation des tests ou concours directs, externes, et/ou internes de recrutement donnant droit à un emploi public ;
- de la mise à la disposition des services concernés des lauréats ;
- du suivi de l'intégration des agents nouvellement recrutés ;
- de l'organisation des concours et examens professionnels.

1- La DRAE procède t-elle réellement à l'évaluation, en rapport avec les départements ministériels et autres services publics concernés, des besoins spécifiques en ressources humaines ?

Si oui comment ?

.....  
.....

Si non pourquoi ?

.....  
.....

2- Dans ce cadre quelles sont vos relations avec les Directeurs des Ressources Humaines des ministères et les chefs de service des ressources humaines des institutions de l'Etat ?

.....  
.....

**La DRAE a-t-elle les ressources humaines nécessaires pour la mise en œuvre des attributions ci-dessus ?**

**Oui**  **Non**

**3- Existe-t-il une politique nationale de recrutement des agents de l'Etat ?**

**Oui**  **Non**

**Si non qu'en pensez-vous**

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

**4- En l'absence par exemple d'une véritable politique nationale de recrutement, quelles sont les stratégies et les modes opératoires que vous utilisez habituellement pour le recrutement des agents de l'Etat ?**

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

**5- Existe-t-il des insuffisances dans le processus de recrutement des agents de l'Etat pour doter l'Administration publique des ressources humaines compétentes ?**

**Oui**  **Non**

**Si oui lesquelles ?**

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

**6- Les textes ci-après :**

- la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des APE

- les statuts particuliers des différents corps de la Fonction Publique ;
- le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 Portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat, prévoient les dispositions de recrutement des agents de l'Etat.

Les dispositions de ces textes vous paraissent-elles suffisantes pour le recrutement des meilleurs agents dans la fonction publique ?

Si oui comment

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

Si non pourquoi

.....  
 .....

7- Pensez-vous que l'adoption d'un nouveau statut général de la fonction publique peut-elle permettre d'améliorer le processus de recrutement des agents de l'Etat ?

Oui  Non

8- Quelles suggestions pouvez-vous faire pour améliorer le processus de recrutement des agents de l'Etat en général

.....  
 .....

9- Comment procédez-vous à l'encadrement et au suivi des agents recrutés pour une meilleure intégration dans la fonction Publique dans leurs premières années de service ?

.....  
 .....

10- Quelles sont les statistiques des agents de l'Etat recrutés de

**2000 à 2010 : Effectifs par année, (Nature (APE/ACE) catégories (A, B, C, D et E) et leur nombre total ?**

.....  
.....

**QUESTIONNAIRE DESTINE AUX DIRECTEURS DES RESSOURCES  
HUMAINES DES MINISTÈRES ET INSTITUTIONS DE L'ÉTAT**

Le présent questionnaire est destiné à la collecte des informations sur la gestion des ressources humaines dans les structures de la fonction publique, notamment sur le mode de recrutement des agents de l'Etat ainsi que sur le suivi desdits agents durant leurs premières années de service.

1- Déterminez-vous les besoins en recrutement de votre Ministère?

Oui  Non

Si oui comment ?

.....  
.....

2- Les cadres organiques peuvent se définir comme des tableaux analytiques prévisionnels, ayant pour objet la détermination, tant sur le plan quantitatif que qualitatif sur une base pluriannuelle (en général 3 ou 5 ans), des emplois ou postes administratifs permanents, jugés nécessaires au bon fonctionnement des services publics pour une période considérée.

Votre Ministère dispose t-il des cadres organiques ?

Oui  Non

Si oui quel usage faites-vous des cadres organiques dans votre structure ?

.....  
.....

3- Pensez-vous les recrutements répondent réellement aux besoins de votre organisation ?

Oui  Non

Si oui comment ?

.....  
.....

Si non pourquoi

.....  
.....

4- Quelles sont les catégories d'agents que votre Ministère recrute le plus souvent ?

APE  ACE  Autres

Et pourquoi

5- Connaissez-vous le processus de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences ?

Oui  Non

Si oui, quelles en sont les étapes ?

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

Comment la mettez-vous en œuvre dans votre structure ?

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

6-Tous les ministères sont dans un processus de Gestion Axée sur les Résultats. Ils élaborent ainsi leurs plans stratégiques et leurs budgets-programmes.

Avez-vous des ressources humaines en quantité et en qualité pour la

**mise en œuvre efficace des plans d'actions inscrits dans le budget-programme de votre ministère ?**

**Oui**       **Non**

**Si non, quelle stratégie de recrutement mettez-vous en œuvre pour accompagner la mise en œuvre des plans d'actions du Budget-programme de votre ministère ?**

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

**7- Les textes ci-après :**

- la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des APE ;
- les statuts particuliers des différents corps de la Fonction Publique ;
- le décret n° 2008-377 du 24 juin 2008 portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat, prévoient les dispositions de recrutement des agents de l'Etat.

**Lesdites dispositions vous paraissent-elles suffisantes pour le recrutement des meilleurs agents dans la fonction publique ?**

**Si oui comment ?**

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

**Si non pourquoi**

.....  
.....

.....

**8- Quelles sont les insuffisances que vous notez par rapport aux textes dans le recrutement des agents de l'Etat ?**

.....  
.....

**Pensez-vous que l'adoption d'un nouveau statut général de la Fonction publique peut améliorer ces insuffisances ?**

Oui  Non

**9- Comment procédez-vous à l'intégration des agents recrutés dès leurs premières années de service ?**

- Utilisation des agents dans des emplois correspondants à leur profil

Suivi des agents par un tuteur ou un maître de stage

- Validation du rapport de fin de stage par le Comité de Direction par exemple

**10- Quelles suggestions pouvez-vous faire pour améliorer le processus de recrutement des agents de l'Etat en général**

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