



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

OPTION :

Management

FILIERE :

Management des Services Publics

ANNEE ACADEMIQUE :

2011-2012

THEME :

CONTRIBUTION A UNE GESTION EFFICACE DU PERSONNEL AU MRAI

Réalisé et Soutenu par :

Ghislain Fiacre LAGBADOHOSSOU

Maitre de stage

M. Moumouni SALAMI

Directeur de Mémoire

M. Jean FANOU

FEVRIER 2013

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT :

VICE-PRESIDENT :

MEMBRE :

DECLARATION D'ENGAGEMENT

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

DEDICACE

A mon père Aurélien LAGBADOHOSSOU, homme humble, vertueux, dévoué et imbu d'ambition pour le devenir de ses enfants. Reçois du fond de mon cœur cet hommage bien mérité.

Que l'Éternel, le Tout-Puissant t'accorde davantage longue vie pour que tu puisses jouir convenablement des fruits de tes semences.

A ma tendre mère, Célia LAGNIKA, femme altruiste et généreuse prête à se sacrifier pour le bien-être de ses enfants. Reçois ces paroles, témoignage vivant de la reconnaissance de tes soins et de tes réconforts utiles et irremplaçables.

Que le Père Éternel de l'Univers te comble de ses grâces et ce, jusqu'à tes vieux jours.

A mes sœurs, cousins, cousines, neveux, nièces et amis, que ce travail soit pour vous un stimulant pour toujours mieux faire.

A ma fille Ornéla, que cette œuvre soit pour toi le symbole de vouloir toujours bien faire, de courage et de persévérance.

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de ce travail. Une pensée particulière :

A notre directeur de mémoire, Monsieur Jean FANOU ;

A notre tuteur de stage, Monsieur Victorien AGBESSI;

A Monsieur Moumouni SALAMI, pour ses conseils ;

A Monsieur Mesmin AYIKPE ;

A Monsieur Brice GODJO ;

A Monsieur Gilles Elias AVOCANH ;

A Madame Sylvie SODJI ADANDE ;

A Madame Elisabeth AYISSI ;

A tout le personnel du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI).

LISTE DES SIGLES

- ACDI**: Agence Canadienne pour le Développement International
- ACE** : Agent Contractuel de l'Etat
- APE** : Agent Permanent de l'Etat
- CCRA** : Comité de Coordination de la Réforme Administrative
- CDD** : Contrat à Durée Déterminée
- CDI** : Contrat à Durée Indéterminée
- CNCRA** : Commission Nationale Consultative de la Réforme Administrative
- CSPRA** : Cellules Sectorielles de Pilotage de la Réforme Administrative
- DOPR** : Direction de l'Observatoire et de la Promotion des Réformes
- DPP** : Direction de la Programmation et de la Prospective
- DPRA** : Direction des Programmes de Réforme Administrative
- DRH** : Direction des Ressources Humaines
- ENAM** : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
- GP** : Gestion du Personnel
- GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- MRAI** : Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle
- NTIC** : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication
- PNUD**: Programme des Nations-Unies pour le Développement
- PTA** : Plan de Travail Annuel
- PTF** : Partenaire Technique et Financier
- RH** : Ressources Humaines
- UAC** : Université d'Abomey-Calavi
- UP** : Université de Parakou

LISTE DES TABLEAUX

TITRES	PAGES
TABLEAU N°1 : effectif du Ministère	8
TABLEAU N°2 : regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts	19
TABLEAU N°3 : tableau de bord de l'étude	30
TABLEAU N°4 : effectif de la population cible	49
TABLEAU N°5 : avis des enquêtés sur le problème spécifique n°1	52
TABLEAU N°6 : avis des enquêtés sur le problème spécifique n°2	57
TABLEAU N°7 : avis des enquêtés sur le problème spécifique n°3	60
TABLEAU N°8 : tableau de synthèse de l'étude	77

LISTE DES FIGURES

TITRES	PAGES
FIGURE N°1 : répartition selon le statut des agents	49
FIGURE N°2 : avis des enquêtes sur le problème spécifique n°1	55
FIGURE N°3 : avis des enquêtes sur le problème spécifique n°2	59
FIGURE N°4 : avis des enquêtes sur le problème spécifique n°3	62

GLOSSAIRE

Activités dominantes de la GRH : il s'agit du salaire, de la carrière, de la formation des ressources humaines et du droit du travail.

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

Carrière : elle est l'évolution professionnelle d'un agent depuis sa date de prise de fonction jusqu'à son admission à la retraite.

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

Gestion du Personnel : l'adaptation des ressources en personnel aux besoins d'une entreprise.

Gestion prévisionnelle du personnel : désigne un ensemble de méthode et d'action destiné à permettre l'adéquation des Ressources Humaines aux besoins anticipés des entreprises.

Gestion des Ressources Humaines : fonction de l'entreprise qui s'occupe de la gestion des hommes et des femmes.

Leadership : c'est l'art de diriger qui a un impact considérable à la fois sur la performance des hommes dans l'organisation et sur la productivité elle-même.

Réforme : c'est l'amélioration étendue à l'ensemble des systèmes et des pratiques des secteurs en sous performances.

Réforme administrative : c'est le changement important, radical, apporté à l'ensemble des services de l'Etat en vue d'une amélioration.

Ressources Humaines ou Personnel d'une entreprise : c'est l'ensemble des personnes liées à cette entreprise par un contrat de travail quelque soit la nature (les CDD, les CDI et les fonctionnaires en détachement).

RESUME

Le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle a servi de cadre à notre stage de fin de formation du cycle 2 à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature. Au cours dudit stage, nous nous sommes intéressé à la gestion du personnel du ministère. De l'état des lieux de base que nous avons effectué, il est ressorti le problème général de l'inefficacité de la gestion des ressources humaines. Ce problème général est en fait la résultante de trois autres problèmes spécifiques que sont :

- la faible motivation des agents ;
- l'insuffisance de ressources humaines ;
- la gestion peu rationnelle des carrières du personnel.

Pour contribuer à la résolution de ces problèmes, nous nous sommes fixés un certain nombre d'objectifs. L'objectif général de développement de notre étude est de contribuer à une gestion efficace du personnel du MRAI.

Les objectifs spécifiques de développement qui en découlent sont :

- contribuer à l'amélioration des conditions de travail et à la mise en œuvre d'actions valorisantes afin d'obtenir de meilleurs rendements;
- contribuer à l'instauration d'un système d'identification des besoins en personnel en vue d'une meilleure répartition du personnel existant ou au recrutement de nouveaux agents;
- contribuer à la gestion efficace des carrières du personnel.

Dans le but d'atteindre efficacement ces objectifs, nous avons réalisé une enquête à partir d'un questionnaire que nous avons adressé au personnel du

Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle. Mais avant, nous avons formulé un certain nombre d'hypothèses de recherche libellées comme suit :

- l'absence d'actions valorisantes et les mauvaises conditions de travail expliquent la faible motivation des agents du MRAI ;

- l'absence d'un système d'identification des besoins en personnel est à la base de l'insuffisance quantitative de la gestion des ressources humaines ;
- la non informatisation des dossiers des agents justifie la gestion peu efficace des carrières du personnel.

Les résultats de nos enquêtes nous ont permis de juger si nos hypothèses étaient fondées ou non. Nous avons ainsi, grâce aux informations recueillies des enquêtes, confirmé les trois hypothèses de recherche.

Ces dernières nous ont permis d'établir un diagnostic final sur la base duquel nous avons proposé des approches de solutions et quelques recommandations pour une gestion efficace du personnel au Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : OBSERVATIONS DE STAGE AU MINISTERE DE LA REFORME ADMINISTRATIVE ET INSTITUTIONNELLE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'OPTIMISATION DE LA GESTION DU PERSONNEL

SECTION 1 : Restitution des observations de stage et ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude : le MRAI

Paragraphe 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique

SECTION 2 : CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE

Paragraphe 1 : objectifs et hypothèses de l'étude

Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature

CHAPITRE PREMIER : CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET MOBILISATION DES DONNEES SUR LA GESTION DU PERSONNEL AU MRAI

SECTION 1 : Choix de la méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Approches théoriques

Paragraphe 2 : Méthodes empiriques

SECTION 2 : Présentation et analyse des données

Paragraphe 1 : Collecte et difficultés rencontrées

Paragraphe 2 : Présentation, analyse des résultats et diagnostic

CHAPITRE DEUXIEME : PROPOSITIONS POUR UNE GESTION EFFICACE DU PERSONNEL AU MRAI ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

SECTION 1 : Approches de solutions

Paragraphe 1 : Approche générale de solution

Paragraphe 2 : Approche spécifique de solution

SECTION 2 : Conditions de mise en œuvre et tableau de synthèse de l'étude

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit des autorités et du personnel du Ministère

Paragraphe 2 : Tableau de synthèse de l'étude

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Au nombre des facteurs qui concourent à la réalisation des objectifs d'une organisation, on peut citer les ressources financières et celles matérielles. Mais à côté de celles-ci, figurent en bonne place, les ressources humaines sans lesquelles aucun plan d'actions ne peut être mis en œuvre. La compétence humaine occupe une place prépondérante acquise au fil des décennies depuis la première Guerre Mondiale en fonction de la perception de la place de l'individu dans l'entreprise et de l'évolution de son rôle.

D'après Charles Henri Besseyre de Horts, cette évolution a conduit à considérer l'homme dans l'entreprise sous un double angle :

- le personnel peut être un "coût" qu'il s'agira de minimiser (conception ancienne, rétrograde) ;
- le personnel peut être une "ressource" qu'il faudra optimiser, mobiliser, développer et dans laquelle il faudra investir.

La seconde conception fait de l'homme une "ressource" stratégique pour l'entreprise.

Il s'ensuit que le succès d'une organisation dépend surtout de sa capacité à acquérir et à utiliser effectivement les ressources dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs. Si les entreprises reconnaissent désormais que la ressource qui conditionne le plus leur échec ou leur réussite est le facteur humain, c'est peut être parce que les "hommes" sont enfin considérés comme les seuls capables de mettre en œuvre les stratégies qui vont faire fonctionner l'organisation.

En effet, les dirigeants savent que le recrutement des hommes et leur motivation donnent à l'organisation un avantage compétitif.

Dans cette optique, pour accroître l'efficacité et la performance de l'entreprise, la bonne gestion des Ressources Humaines reste capitale. L'Etat, pour assumer les multiples tâches à lui confiées, passe par un ensemble d'organes, de services publics que composent les structures de l'administration. Mais il est aisé de constater que cette administration publique, notamment celle béninoise, ne fait pas bonne presse au sein de l'opinion publique. Elle est présentée comme une administration extrêmement lente et corrompue¹. Les réformes opérées dans le secteur administratif béninois semblent n'avoir pas eu d'effet sur le mode de fonctionnement de l'administration. Le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI), comme ministère à caractère transversal, voulu véritable agent de réhabilitation et de modernisation de l'Etat, ne fait pas exception à ce constat dans l'administration publique.

Mais au lieu de voir l'administration sous un angle toujours mauvais, il serait plus intéressant de chercher à identifier les raisons qui expliquent les défaillances que l'on observe souvent, vu que les conditions de travail dans

¹ Rapport d'activité du PNUD / octobre 2011

ces administrations posent de sérieux problèmes qu'il serait important de chercher à résoudre.

L'administration béninoise et surtout celle du MRAI qui nous a servi de lieu de stage, ne manque pourtant pas d'hommes et de femmes compétents. Le problème est de savoir s'ils sont suffisants et bien gérés ?

C'est en vue d'apporter notre modeste contribution à une meilleure gestion des ressources humaines du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle que nous avons choisi de réfléchir sur le thème :

« ***Contribution à une gestion efficace du personnel au MRAI*** ».

Dans ce cadre, le développement de notre thème s'articulera autour des trois chapitres ci-après :

- * un chapitre préliminaire qui aborde la problématique, le cadre théorique et la méthodologie de l'étude ;
- * un chapitre premier sera consacré à la collecte des données et à la réalisation du diagnostic ; enfin
- * un chapitre deuxième fera ressortir les propositions pour une gestion efficace du personnel du MRAI et les conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE :
OBSERVATIONS DE STAGE AU
MINISTERE DE LA REFORME
ADMINISTRATIVE ET
INSTITUTIONNELLE ET CIBLAGE DE
LA PROBLEMATIQUE EN CE QUI
CONCERNE L'OPTIMISATION DE LA
GESTION DU PERSONNEL

Le temps de notre stage au MRAI nous a permis de faire des constats dont nous analyserons, en une première partie la portée pour aboutir au ciblage de la problématique. Nous nous évertuerons en une seconde partie à préciser la définition du cadre théorique de l'étude ainsi qu'il suit.

SECTION 1 : Restitution des observations de stage et ciblage de la problématique

Pour mieux cerner notre étude, nous définirons dans un premier temps le cadre institutionnel de celle-ci à travers la présentation du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI), puis nous ferons l'état des lieux de la Direction des Ressources Humaines, direction dans laquelle nous avons effectué notre stage². Dans un second temps, nous procéderons au choix et à la formulation de la problématique de l'étude, à la spécification et à la détermination de la vision globale de résolution de cette problématique.

Paragraphe 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE : LE MRAI

La compréhension que nous nous proposons de partager dans le cadre de nos présents travaux de recherche passe, de notre point de vue nécessairement par la présentation de l'historique, de la mission, et enfin de la structure organisationnelle du MRAI.

I - CADRE INSTITUTIONNEL

Notre stage au sein du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle nous a permis de découvrir l'historique, les missions et les attributions qui lui sont assignées.

A - HISTORIQUE, MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU MRAI

Le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI) est créé par le décret n° 2006-178 du 08 avril 2006 portant composition du gouvernement. C'est l'un des plus jeunes départements ministériels. Les missions actuellement dévolues au MRAI étaient en partie confiées au Ministère de la Fonction Publique du Travail et de la Réforme Administrative (MFPTRA)³ qui s'occupait entre autres, des questions relatives à la réforme administrative à travers l'une de ses directions dénommée « Direction Générale de la Réforme et de la Modernisation de l'Administration (DGRMA) ».

Mais dans sa volonté d'agir plus efficacement sur les tares qui minent l'administration publique aux fins de la rendre plus efficace et performante, le

² Le stage a duré trois mois ; d'octobre à décembre 2012

³ Décret n° 96-608 du 27 décembre 1996 portant AOF du MFPTRA

gouvernement actuel a, non seulement élevé l'ancienne DGRMA en Ministère, mais encore, a étendu son domaine de compétence à celui de la réforme institutionnelle. Ainsi les attributions de l'ex Direction Générale de la Réforme et de la Modernisation de l'Administration ont été transférées au MRAI.

Conformément au décret n°2010-642 du 31 décembre 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement de ce ministère, le MRAI a pour mission :

La conception, la mise en œuvre, et le suivi de l'évaluation de la politique de l'Etat en matière de réforme administrative et institutionnelle conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux visions politiques de développement du gouvernement.

C'est un ministère à caractère transversal ; son domaine de compétence couvre l'impulsion, la coordination, l'accompagnement ainsi que le suivi-évaluation des initiatives de réformes administrative et institutionnelle. Il peut être regroupé autour de quatre axes principaux, à savoir :

1- Compétences en matière d'élaboration des normes, procédures et standards de performance. Il s'agit de :

- identifier et proposer les mesures et actions de renforcement de l'obligation de rendre compte et des capacités et performances des services et organismes publics ;
- apporter l'appui à l'élaboration des normes, procédures et standards de performance des institutions de la République, des institutions sociales et de gouvernance des entreprises ;
- développer les axes stratégiques de développement et de valorisation des ressources humaines de l'Etat et des collectivités territoriales, en relation avec les structures concernées ;
- concevoir les outils et les normes de mise en œuvre des politiques et stratégies de réformes globales et sectorielles et veiller à leur application ;
- initier, proposer ou faire prendre les mesures administratives, techniques, législatives et réglementaires nécessaires à la mise en œuvre des politiques nationales en matière de réforme administrative et institutionnelle ;
- déterminer les objectifs de formation et de recherche visant la professionnalisation de l'administration, en concertation avec les acteurs institutionnels privés et les partenaires sociaux ;

- développer des systèmes de documentation et d'information administratives aux moyens de technologie de l'information et de la communication au service de la bonne gouvernance et de l'Etat de droit.

2- Compétences en matière d'accompagnement et d'appui à la mise en œuvre des réformes. Il s'agit notamment de :

- suivre et évaluer la mise en œuvre des réformes administratives et des réformes institutionnelles, faire une communication publique sur les évaluations entreprises ;
- faire le plaidoyer pour la mobilisation des financements et l'appui technique nécessaire à la mise en œuvre des politiques de réforme sectorielles et globales, et veiller à leur utilisation conséquente ;
- proposer la mise en place de toutes les structures de concertation, de coordination interministérielle ou de tout autre organe permettant la prise en charge des missions qui lui sont assignées

3- Compétences en matière d'observation et d'analyses des réformes.

- analyser, voire anticiper, les mutations institutionnelles induites par l'environnement national, régional et international, afin de susciter et/ ou d'accompagner toute réforme de nature à renforcer la compétitivité de l'économie béninoise et les capacités institutionnelles et organisationnelles, de l'Etat et des collectivités locales ;
- entreprendre toutes études, recherches ou expérimentations en vue de la rationalisation des structures, de l'amélioration des procédures, des méthodes et des moyens d'action de l'administration publique béninoise.

4- Compétences en matière de promotion d'éthique et de coordination de la bonne gouvernance : il s'agit de :

- identifier et proposer les mesures et actions visant à prévenir et à combattre la corruption au niveau de l'Etat, du secteur privé et de la société civile ;
- promouvoir la bonne gouvernance et une nouvelle culture administrative favorable à la performance et ainsi qu'au renforcement de la légitimité et de l'autorité de l'Etat.

Pour mener à bien sa mission, le MRAI utilise diverses ressources aussi bien humaines, matérielles que financières.

B - RESSOURCES DU MRAI

1- Ressources Humaines

Conscient du fait que l'homme est au cœur de tout développement, le MRAI utilise diverses catégories de personnel à statuts variés. Ainsi, on y distingue les Agents Permanents de l'Etat (APE), les Agents Contractuels de l'Etat (ACE), les stagiaires. Pour assurer toutes ses missions, le MRAI dispose d'un effectif de cent dix (110) agents récapitulé dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : Effectif du Ministère

Agents du MRAI	Effectifs			Pourcentages	
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes
APE	44	24	68	55%	80%
ACE	27	4	31	33,75%	13,33%
STAGIAIRES	9	2	11	11,25%	6,67%
TOTAL	80	30	110	100%	100%

Source : DRH / Service du personnel / MRAI

2- Ressources Financières et Matérielles

Les ressources financières du MRAI proviennent pour l'essentiel du budget national et s'élèvent à : **un milliards quatre cent cinquante quatre million huit cent vingt huit mille** (1.454.828.000) de FCFA⁴ pour l'année 2012, et de : **un milliards trois cent soixante seize million un mille** (1 376 001 000) de FCFA pour l'année 2013⁵.

Le MRAI bénéficie également de subventions des partenaires techniques tels que l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI) et le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD). Malgré nos efforts de recherche, nous n'avons pas pu obtenir le montant des subventions des PTFs.

⁴ DPP, Service des Etudes et de la Prospective

⁵ Informations reçues au service de la comptabilité du MRAI

Quant aux ressources matérielles, elles sont constituées du matériel roulant, des consommables informatiques, du matériel mobilier, du matériel de bureau etc.

C - STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Pour faire face aux défis qu'il a vocation à relever dans le cadre de la réforme administrative et institutionnelle, l'article 7 du décret n° 2006-618 du 23 novembre 2006 stipule que le MRAI comprend :

- 1- les services et personnes directement rattachés au Ministre ;
- 2- le Cabinet du Ministre (CM) ;
- 3- le Secrétariat Général du Ministère (SGM) ;
- 4- les Directions Centrales (DC) ;
- 5- les Directions Techniques (DT).

1- Les services et personnes directement rattachés au ministre

- l'Inspection Générale du Ministère ;
- la Cellule de Contrôle des Marchés Publics ;
- la Cellule de Communication du Ministère ;
- le Secrétariat Particulier du Ministre ;
- l'Assistant du Ministre ;
- l'Attaché de Cabinet ;
- le chargé du protocole du Ministre.

2- Le Cabinet du Ministre est composé :

- d'un Directeur de Cabinet ;
- d'un Directeur Adjoint de Cabinet ;
- de cinq Conseillers Techniques dont un Conseiller Technique Juridique ;
- d'un Assistant du Directeur de Cabinet.

3- Le Secrétariat Général du Ministère comprend :

- le secrétariat administratif ;
- le service du protocole du Ministère ;
- la Commission de Passation des Marchés Publics.

4- Les Directions Centrales du Ministère sont :

- la Direction des Ressources Humaines (DRH), elle est chargée d'assurer la gestion du personnel au sein du Ministère ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) qui est l'organe chargé d'assurer la gestion des ressources financières et matérielles du Ministère ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) assure, en relation avec les Directions techniques, la planification stratégique, l'élaboration des projets et programmes, la mobilisation des financements, la centralisation des informations relatives à la gestion des projets et programmes en cours d'exécution ainsi que leur suivi-évaluation ;
- la Direction de l'informatique et du Pré archivage (DIP) assure la conservation et le classement des actes du ministère, la gestion des dossiers sortis du classement courant, et toutes les productions du Ministère.

5- Les Directions Techniques

- la Direction des Programmes de Réforme Administrative (DPRA) ;
- la Direction des Programmes de Réforme Institutionnelle (DPRI) ;
- la Direction de l'Observatoire et de la Promotion des Réformes (DOPR).

Il est à noter aussi que le MRAI dispose de deux structures de concertation, de coordination et de gestion de la réforme administrative. Il s'agit de:

- la Commission Nationale Consultative de la Réforme Administrative (**CNCRA**) ;
- le Comité de Coordination de la Réforme Administrative (**CCRA**).

Ces organes sont représentés dans tous les ministères à travers les Cellules Sectorielles de Pilotage de la Réforme Administrative (**CSPRA**).

L'organigramme du MRAI figurant en annexe illustre mieux les niveaux de responsabilités et les relations hiérarchiques.

Notre stage de fin de formation s'est déroulé dans l'une des directions centrales du MRAI qui est en adéquation avec notre filière de formation à

l'Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature (ENAM) : il s'agit de la Direction des Ressources Humaines.

II - LE CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE

Notre stage qui a duré trois (03) mois s'est déroulé à la Direction des Ressources Humaines (DRH/MRAI) ; la DRH étant le centre de concours de toutes les informations sur le personnel.

A - PRESENTATION DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

La Direction des Ressources Humaines (DRH) où s'est principalement déroulé notre stage a particulièrement retenu notre attention pour les raisons suivantes :

Aux termes de l'article 1er de l'arrêté n°2009 - 028/MRAI/DC/SGM/DRH/SA du 22 mai 2009, portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines (DRH), elle est l'organe chargée d'assurer la gestion du personnel au sein du ministère.

A ce titre, cette dernière est chargée de :

- l'administration et de la gestion prévisionnelle des ressources humaines du Ministère ;
- la gestion rationnelle et efficiente du personnel à travers les recrutements, la programmation, la formation et le suivi de la carrière ;
- l'évaluation des besoins en personnel de tout le Ministère et des services déconcentrés ;
- la coordination de la gestion des ressources humaines du Ministère dans le respect des règles en vigueur ;
- la promotion d'une culture favorable au travail en équipe, à la performance et au mérite.

La Direction des Ressources Humaines comprend :

- le Secrétariat ;
- le Service de la Formation, des Stages et de la Valorisation des Ressources Humaines(SFSV) ;
- le Service de Gestion des Carrières du personnel(SGC).

Nous nous intéresserons surtout au Service de Gestion des Carrières du personnel(SGC) qui mène des actions allant dans le sens de la gestion prévisionnelle du personnel.

1- un Secrétariat

Placé sous l'autorité du Directeur des Ressources Humaines, il constitue la mémoire de la direction.

2- un Service de la Formation, des Stages et de la Valorisation des Ressources Humaines(SFSV)

Il a pour mission de veiller à la promotion des compétences techniques et à l'accroissement des performances des ressources humaines.

A ce titre, il est chargé de :

- prévoir et centraliser les besoins en formation du personnel ;
- mettre en œuvre et suivre le plan de formation ;
- assurer la mise en valeur, le perfectionnement et le recyclage du personnel ;
- évaluer l'impact des actions de formation sur les performances du personnel ;
- etc.

3- un Service de Gestion des Carrières du personnel(SGC)

Il a pour mission de suivre et d'assister le personnel du Ministère dans son évolution professionnelle.

A ce titre, il est chargé de :

- élaborer les statistiques du personnel ;
- assurer la gestion prévisionnelle du personnel ;
- coordonner les activités de recrutement pour le ministère ;
- veiller à la motivation et au suivi de l'évolution professionnelle du personnel ;
- élaborer les actes d'administration par catégorie ou groupes de catégories ;
- coordonner les activités de notation annuelle du personnel ;

- élaborer les contrats, les avenants, et les actes de suspension ou de résiliation ;
- assurer la gestion des dossiers individuels du personnel ;
- programmer et organiser les séminaires ateliers sur la gestion du personnel ;
- gérer les congés, la discipline et les positions.

B - OBSERVATIONS DE STAGE AU MRAI

Le MRAI a consenti de multiples efforts pour assurer la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de réforme administrative et institutionnelle. Les agents, de leur côté, font un effort appréciable pour tendre vers cette finalité. Mais force est de constater que le but est loin d'être atteint au regard des plaintes des agents du ministère qui ne cessent de s'accroître. Cela fait penser que bon nombre d'insuffisances restent encore à corriger. Celles-ci constituent des entraves à l'efficacité du MRAI.

✓ Gestion du personnel

Au cours de la période de stage, nous avons observé de bonnes pratiques administratives mais aussi des dysfonctionnements à corriger. La première remarque que nous avons faite au démarrage de notre stage est au niveau des ressources humaines. Chacun des secrétariats DPRA et DPP est assuré par un seul agent. Nos premiers jours de stage ont coïncidé avec le départ en congé de la secrétaire de la DPRA et d'office nous avons été affecté à ce poste pour faire nos premières expériences du secrétariat.

Nous avons constaté qu'en l'absence de la secrétaire, le secrétariat était bloqué, étant donné qu'elle n'a pas d'assistante. Aussi, avons-nous constaté que de nombreux postes restent vacants et ne sont pas pourvus, notamment ceux des assistants des chefs de projet de la DPRA. En l'état actuel des choses, les chefs de projets sont seuls. Ainsi, la DPRA n'est animée que par six (06) agents. **Il en résulte le problème de l'insuffisance quantitative de ressources humaines.**

Les chefs de projet de la DPRA sont chargés de traiter tous les dossiers de la direction, les dossiers à traiter sont importants au point où, ils sont obligés de passer des heures supplémentaires à les traiter, ce qui les oblige à

rentrer pratiquement tous les jours à des heures tardives. On note ainsi **une surcharge de travail** à leur niveau.

Il y a également le problème de manque de motivation du personnel. Ceci se caractérise par un manque d'entrain des agents qui se plaignent de l'inexistence de mesures de motivation du personnel en général. En effet, il y a des jours où ils sont obligés de travailler tardivement. Mais en retour il n'y a pas de prime d'heures supplémentaires. Ainsi, on constate l'arrivée des agents en retard au service, les bureaux quelquefois abandonnés aux heures de travail. Cette situation traduit **la faible motivation des agents**.

La gestion de la Direction des Ressources Humaines (DRH) et de la Direction des Hauts Emplois Techniques (DHET) est confiée à la même personne. En effet depuis sept mois, le poste de DRH est vacant et le DHET assure à lui seul sa fonction de DHET et celle de DRH. Il en va de même pour d'autres postes dans le ministère. On en déduit **un cumul de fonctions**.

La carrière des APE est régie par la loi 86-013 du 26 février 1986 portant statut général des APE qui est en fait le code des APE en République du Bénin. Elle comporte des dispositions légales régissant tous les travailleurs civils qui sont professionnellement au service de l'Etat. Conformément aux dispositions de ladite loi, la carrière de l'agent se déroule en trois grandes étapes : le début de la carrière, pendant la carrière et à la fin de la carrière marquées chacune par des actes. Ainsi, la gestion de la carrière des agents du MRAI nécessite des déplacements réguliers, au MTFP, du chargé de la gestion des carrières. Mais force est de constater que, le suivi des dossiers de carrière desdits agents se fait difficilement, car aucun moyen de déplacement n'est mis à la disposition du responsable de ce service. Cette situation a pour conséquence, **le suivi irrégulier du dossier des agents**.

La gestion efficace des positions et des carrières du personnel du MRAI exige des outils informatiques adaptés permettant au service désigné à cet effet de travailler avec efficacité et de renseigner convenablement les usagers sur la suite de leurs dossiers. C'est plutôt la routine et les méthodes traditionnelles qui sont utilisées. Les dossiers individuels et fichiers des agents ne sont pas souvent mis à jour. La politique de gestion de la carrière des agents n'est pas rationnelle. Il se pose à ce niveau le problème **de la gestion peu efficace des carrières du personnel**.

✓ **Gestion des ressources matérielles**

Le secrétariat de la DRH ne dispose pas d'une machine à photocopier. Il résulte de ce qui précède que la multiplication des documents nécessite des déplacements sans cesse de la secrétaire, toute chose qui constitue une perte de temps considérable à la recherche d'un copieur. **Nous en déduisons l'insuffisance de matériels de bureaux.**

Cet appareil est en panne depuis plusieurs mois. Cette situation traduit également **la lenteur dans la réparation des appareils.**

Tous les projets à la DPRA sont dotés d'outils informatiques, on note **une dotation suffisante en micro-ordinateurs** dans les bureaux de la DPRA.

Ayant passé une semaine avec le chef matériel du ministère, nous avons reçu maintes fois des agents d'autres services qui viennent vérifier si la demande de mise à disposition ou de réparation de matériels qu'ils ont introduite (très souvent depuis plus de deux semaines) est déjà à son niveau. Dans la plupart des cas, la demande n'est pas encore à ce niveau. Dans le cas contraire, elle est en cours de traitement chez les agents de la DRFM habilités à intervenir dans ces processus. Cette situation très fréquente crée beaucoup de difficultés et empêche le fonctionnement régulier des services. Il ressort que le **processus de traitement des demandes est long.**

✓ **Cadre de travail**

A l'ère des NTIC, l'Administration électronique paraît, en principe, comme un levier majeur de la performance des fonctionnaires dans la prestation des services. L'usage interne des NTIC dans les services publics est susceptible d'améliorer, entre autres, leur fonctionnement interne. L'usage externe des NTIC est aussi susceptible de révolutionner les rapports entre l'Administration et les citoyens dans le sens de l'amélioration de la qualité de ses services. Mais force est de constater que le réseau internet n'est plus fonctionnel au MRAI depuis plusieurs mois; il se pose ainsi, le problème **de l'impossibilité de recherche par navigation et de transfert de fichiers**

entre les services. Cet état de chose est dû au non respect des engagements vis-à-vis de l'opérateur.

Un local commun sert de cadre aux secrétariats DPRA et DPP. Bien que le local soit éclairé et climatisé, ce cadre est trop restreint (5 m x 4 m, soit 20 m²) pour contenir les équipements de travail de tous les secrétariats et permettre d'y circuler aisément. Cette situation s'observe également au niveau d'autres services où plus de trois (03) agents se retrouvent dans un même bureau. Un **encombrement des bureaux** est alors noté.

✓ **Autres**

En dépit de tout ceci, il existe une bonne collaboration et une bonne ambiance de travail entre les directeurs et leurs collaborateurs, cette bonne ambiance qui règne à la DRH est le fruit des blagues que le directeur fait de temps à autre pour détendre l'atmosphère, ce qui forcément, rend **l'ambiance de travail conviviale.**

Le « courrier-départ » est rangé chronologiquement dans des classeurs. Ces classeurs sont conservés dans une armoire à double battant. Le même traitement devrait être réservé au «courrier-arrivée », mais à notre grande surprise, la secrétaire assurant le secrétariat de la Direction de Ressources Humaines, se trouve débordée. De ce fait, le classement du «courrier arrivée » ne se fait pas quotidiennement. A la réception d'un courrier, elle lui attribue un numéro et en fait une copie qu'elle conserve sur son bureau. Le courrier est ainsi empilé sur son bureau avant d'être enregistré dans le registre «courrier-arrivée » pour être ensuite classé.

C'est ainsi qu'à notre arrivée dans ce service, nous avons trouvé une pile de courrier-arrivée portant des numéros mais n'ayant aucune trace dans le registre «courrier arrivée ».

Nous pouvons en déduire **qu'il y a un classement irrégulier du «courrier-arrivée » qui entraîne une recherche longue et fastidieuse du courrier en cas de besoin.**

La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) a institué depuis le deuxième trimestre de l'année 2009 pour chaque direction la

pratique de communiquer un rapport d'activités à la fin de chaque trimestre. Ce rapport permet de rendre compte de l'évolution des activités de chaque direction eu égard au Plan de Travail Annuel (PTA), ce qui est la preuve de **l'existence de Plan de Travail Annuel et de rapport trimestriel d'activités.**

Les réunions constituent un moyen de partager, au sein d'un groupe et surtout d'une entreprise pour sa prospérité, la même information sur un sujet ou un problème et de prendre des décisions. Tel est le cas à la DRH, car le comité de Direction « CODIR » qui est l'organe chargé de la gestion quotidienne de la Direction des Ressources Humaines réunit une fois par mois, le directeur, les différents agents et la secrétaire. Ce comité a pour objectif, de définir les orientations de gestion de la direction. **Nous en déduisons une bonne concertation à la DRH.**

Nous avons observé que les actions du MRAI ne sont pas remarquables à l'extérieur. Cette situation amène à penser que c'est un ministère inutile. Nous en déduisons **la faible visibilité des actions de réformes menées par le MRAI par suite d'un déficit de communication.**

Paragraphe 2 : CIBLAGE, SPECIFICATION ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

Il sera question ici de faire ressortir la vision globale de résolution de la problématique spécifiée, en passant par l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base, puis le choix de la problématique et la formulation du sujet.

I - INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX, CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE ET FORMULATION DU SUJET

L'inventaire des éléments de l'état des lieux consiste en la détermination des atouts et des faiblesses qui seront regroupés par centre d'intérêts en vue du choix de la problématique de l'étude et de la formulation du sujet.

A -INVENTAIRE DES ATOUTS ET DES FAIBLESSES

1- Atouts

Ce sont :

- ambiance de travail conviviale ;

- dotation suffisante en micro-ordinateurs ;
- existence d'un plan de travail annuel ;
- rapport trimestriel d'exécution des activités prévues ;
- bonne concertation à la DRH.

2- Faiblesses

Ce sont :

- faible visibilité des actions de réformes par suite d'un déficit de communication ;
- insuffisance de matériels de bureaux ;
- insuffisance quantitative de ressources humaines ;
- faible motivation des agents ;
- absence du réseau internet ;
- surcharge de travail ;
- long cycle de traitement des courriers ;
- lenteur dans la réparation des matériels;
- encombrement des bureaux ;
- rangement irrégulier du « courrier-arrivée » ;
- cumul de fonctions ;
- suivi irrégulier des dossiers ;
- gestion peu efficace des carrières du personnel.

B - REGROUPEMENT DES PROBLEMES SPECIFIQUES PAR CENTRE D'INTERETS

Tableau n° 2 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés des problématiques
-----------	---------------------------	------------------------------	---------------------------	------------------------------------

1	leadership	<ul style="list-style-type: none"> - faible visibilité des actions de réformes ; - absence du réseau internet. 	Faiblesse du leadership du MRAI	Problématique du renforcement du leadership du MRAI
2	gestion du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - surcharge de travail ; - faible motivation des agents ; - insuffisance de personnel ; - cumul de fonctions - suivi irrégulier du dossier des agents ; - gestion peu efficace des carrières du personnel. 	Gestion inefficace des ressources humaines	Problématique de l'optimisation de la gestion du personnel au MRAI
3	gestion des ressources matérielles	<ul style="list-style-type: none"> - encombrement des bureaux ; - lenteur dans la réparation des équipements ; - insuffisance de matériels de bureaux ; - long processus de traitement des dossiers ; - classement irrégulier du courrier-arrivée. 	Gestion non optimale des ressources matérielles	Problématique de l'amélioration de la gestion des ressources matérielles au MRAI

Source : Moi-même à partir des observations de stage

C - CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE ET FORMULATION DU SUJET

Le choix de notre problématique sera conditionné non seulement par le souci de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises au cours de notre formation, mais aussi par le souci de proposer une approche de solution aux difficultés que connaît le MRAI. L'état des lieux nous a permis de dégager trois problématiques. Il s'agit de :

- ✓ la problématique du renforcement du leadership au MRAI;
- ✓ la problématique de l'optimisation de la gestion du personnel au MRAI;
- ✓ la problématique de l'amélioration de la gestion des ressources matérielles au MRAI.

Toutes ces problématiques énumérées méritent chacune une attention particulière pour une bonne réussite de la mission du MRAI. Mais nous ne retiendrons qu'une seule, celle relative à **l'optimisation de la gestion du personnel au MRAI** pour les raisons suivantes :

Cette problématique a été choisie parce que nous avons remarqué dans un premier temps que les recherches antérieures se sont souvent appesanties sur le renforcement du leadership du MRAI⁶. Le choix de notre sujet de mémoire s'est fondé sur le fait que de nos jours, les organisations qui émergent sont celles qui accordent une place de choix aux hommes et femmes qui y travaillent.

En deuxième lieu, nous avons laissé la problématique de l'amélioration de la gestion des ressources matérielles au MRAI, parce que nous avons compris que les contre-performances des organisations ne sont pas forcément dues à des problèmes de matériel mais d'absence d'une bonne gestion des ressources humaines.

Aussi, la gestion du personnel est-elle un sujet qui nous a toujours intéressé en théorie et une fois que l'occasion nous est offerte de mener une étude, nous n'avons pas hésité à orienter nos intentions de recherche vers cette problématique une fois le problème détecté sur notre lieu de stage.

Enfin, en troisième lieu, nous avons compris que la gestion inefficace du personnel au MRAI constitue un frein à l'accomplissement correct de sa mission. Il nous a donc paru important d'y apporter notre contribution.

Rappelons que **la problématique relative à l'optimisation de la gestion du personnel du MRAI** a pris corps à travers le problème général de la gestion inefficace des ressources humaines au MRAI et a été fondée sur

⁶ C'est le cas du mémoire « contribution au renforcement du leadership au MRAI » rédigé par ABIOLA Gérard.

différents problèmes relevés. Nous pouvons regrouper ces problèmes identifiés en quatre (04) problèmes spécifiques que sont :

- la faible motivation des agents (problème spécifique n°1);
- l'insuffisance quantitative de ressources humaines (problème spécifique n°2);
- la gestion peu rationnelle des carrières du personnel (problème spécifique n°3);
- le suivi irrégulier du dossier des agents (problème spécifique n°4).

Pour contribuer à la résolution **du problème général qui est la gestion inefficace des ressources humaines** à travers les différents problèmes spécifiques, nous avons retenu d'approfondir nos recherches sur le thème :

« Contribution à une gestion efficace du personnel au MRAI ».

Tous les départements ministériels sont de nos jours à pied d'œuvre pour accomplir convenablement les missions qui leur sont dévolues. Il importe pour le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle d'accorder plus d'attention à la résolution de défaillances qui pourraient retarder ses performances.

D - SPECIFICATION ET DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE

1-SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE

La problématique de notre étude étant dégagée, il nous paraît important de souligner que nous sommes en train de faire une recherche-diagnostic et non une consultation pour le MRAI. Pour cela nous ne pourrions faire une

étude complète de tous les problèmes liés à cette problématique, mais nous nous contenterons de sélectionner ceux qui nous paraissent les plus importants pour faire l'objet de notre étude.

Le critère utilisé pour faire cette sélection est le degré de complexité des problèmes spécifiques. Ainsi, le problème **du suivi irrégulier du dossier des agents** n'est pas un problème très complexe et peut être facilement résolu par la mise à disposition des agents chargés de suivre les carrières, de matériels roulants.

Les problèmes spécifiques les plus complexes qu'il nous reste alors à résoudre pour apporter notre contribution à la résolution du problème général qui est celui de la gestion inefficace des ressources humaines sont :

- **problème spécifique n° 1** : la faible motivation des agents ;
- **problème spécifique n° 2** : l'insuffisance quantitative de ressources humaines ;
- **problème spécifique n° 3** : la gestion peu efficace des carrières du personnel.

2- VISION GLOBALE ET SEQUENCE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE SPECIFIEE

La problématique étant dégagée et spécifiée, il nous revient à présent de préciser notre vision globale pour la résolution du problème en étude. Le problème général est **la gestion inefficace des ressources humaines**. La résolution de ce problème passe par celle des problèmes spécifiques qui lui sont liés.

Ainsi, pour résoudre le problème spécifique relatif à la faible motivation des agents, nous ferons recours à une approche générique fondée sur les actions pouvant efficacement motiver le personnel

En ce qui concerne l'insuffisance quantitative de ressources humaines, nous ferons référence à une approche générique fondée sur la gestion prévisionnelle du personnel.

Enfin, pour résoudre le problème spécifique relatif à la gestion peu efficace des carrières du personnel, l'approche générique que nous allons utiliser sera basée sur un outil moderne de gestion des carrières du personnel.

Pour résoudre le problème général en étude, nous suivrons les séquences suivantes:

- fixation des objectifs de la recherche ;
- identification des causes supposées être à la base des différents problèmes spécifiques ;
- formulation des hypothèses de recherche ;
- conception du tableau de bord de l'étude ;
- revue de la littérature ;
- choix de l'outil de mobilisation des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- mobilisation des données ;
- vérification des hypothèses;
- établissement du diagnostic de l'étude ;
- approches de solutions aux différents problèmes spécifiques étudiés ;
- conditions de leur mise en œuvre.

Telle est la vision globale et la séquence de résolution de la problématique relative à **l'optimisation de la gestion du personnel au MRAI**.

SECTION 2 : conception du cadre théorique

Il s'agit ici de fixer les objectifs de l'étude et d'élaborer les hypothèses (paragraphe1) et de présenter le tableau de bord de l'étude et la revue de littérature (paragraphe2).

Paragraphe 1 : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE

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

I- OBJECTIFS DE L'ETUDE

Avant de fixer les objectifs de l'étude, il convient de rappeler les problèmes à résoudre. Ces problèmes sont :

problème général :

la gestion inefficace des ressources humaines

problèmes spécifiques :

- *problème spécifique n° 1* : **la faible motivation des agents ;**
- *problème spécifique n° 2* : **l'insuffisance quantitative de ressources humaines ;**
- *problème spécifique n° 3* : **la gestion peu efficace des carrières du personnel.**


A- OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT ET DE RECHERCHE

Les objectifs seront fixés en termes d'objectifs de développement et de recherche⁷.

1- OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT

L'objectif général de développement de notre étude est de **contribuer à une gestion efficace du personnel au MRAI.**

Les objectifs spécifiques de développement sont formulés à partir des problèmes spécifiques identifiés. Il s'agit pour nous de :

 ⁷ Conformément au Référentiel de l'ENAM et au cours de « **Méthodologie de réalisation du mémoire professionnel** », GNANSOUNOU, S. mimeographe, ENAM, MSP 2, 2012.

- Identifier des méthodes pour la mise en œuvre d'actions de motivation ;
- proposer un système d'identification des besoins en ressources humaines;
- identifier des outils pouvant favoriser un suivi rigoureux des carrières du personnel.

2- OBJECTIFS DE RECHERCHE

L'objectif général de recherche est de **déterminer les conditions pour une gestion efficace du personnel au MRAI.**

Nos objectifs spécifiques de recherche sont :

- analyser les méthodes pour la mise en œuvre d'actions de motivation ;
- évaluer le système d'identification des besoins en personnel ;
- analyser les outils pouvant favoriser un suivi rigoureux des carrières du personnel.

II- HYPOTHESES DE L'ETUDE

Pour atteindre ces objectifs, il convient de formuler des hypothèses de recherche par la détermination des causes probables des problèmes spécifiques identifiés.

A- CAUSES ET HYPOTHESE LIEES AU PROBLEME DE LA FAIBLE MOTIVATION DES AGENTS DU MRAI.

A la base du problème relatif à **la faible motivation des agents du MRAI**, nous avons identifié trois causes possibles. Il s'agit :

- du faible niveau des salaires ;
- des mauvaises conditions de travail ;
- de l'absence d'actions valorisantes : Il est le regroupement des faiblesses suivantes : {Non paiement des heures supplémentaires et non attribution des avantages en nature (motos ou véhicules) à certains directeurs et chefs services.}

Le faible niveau des salaires peut être une cause de la faible motivation des agents du MRAI. Après analyse, on constate que le salaire est avant tout un facteur d'insatisfaction pour la plupart des agents. Un agent ne

saurait faire part de sa démotivation du fait de son faible niveau de rémunération, étant donné qu'il a adhéré librement au contrat, en toute conscience⁸. **Donc la première cause ne semble pas être à la base du problème de la faible motivation des agents du MRAI.**

Les conditions de travail participent à l'atteinte des objectifs d'une organisation. Ainsi, l'insuffisance de matériels, l'exiguïté du local, l'encombrement des bureaux, la pression exercée à tout moment sur les agents au MRAI, l'atmosphère sociale délétère sont autant de facteurs qui démotivent l'agent et l'empêchent de donner le meilleur de lui-même. **Nous pouvons déduire que la deuxième cause justifie la faible motivation des agents.**

Enfin, **l'absence d'actions valorisantes** {Non paiement des heures supplémentaires et non attribution des avantages en nature (motos ou véhicules) à certains directeurs et chefs services.} nous paraît beaucoup plus pertinente pour expliquer la faible motivation des agents.

En effet, il y a des jours où, les agents du ministère sont obligés de travailler jusqu'à des heures tardives et viennent même certains jours de repos mais aucune disposition n'est prise afin d'encourager ces derniers. Aussi, certains Directeurs et Chefs services se plaignent de n'avoir pas bénéficiés comme leur collègue des avantages liés à leur fonction (motos ou véhicules).

L'absence d'actions valorisantes justifie alors la faible motivation des agents.

L'hypothèse liée au problème spécifique n°1 peut alors être formulée de la façon suivante : **l'absence d'actions valorisantes et les mauvaises conditions de travail expliquent la faible motivation des agents du MRAI.**

B- CAUSES ET HYPOTHESE LIEES A L'INSUFFISANCE QUANTITATIVE DE RESSOURCES HUMAINES

Lorsque nous avons analysé le problème lié à l'insuffisance quantitative de ressources humaines, nous avons dégagé deux causes possibles. Il s'agit de :

- l'indisponibilité de ressources humaines qualifiées ;

⁸ Elément souligné par Emmanuel AJJOLA dans son article intitulé , « **How to motivate Nigerian Workers?** »

- l'absence d'un système d'identification des besoins en personnel.

L'indisponibilité de ressources humaines qualifiées peut être la cause de l'insuffisance quantitative des ressources humaines. Mais il ressort de nos observations que l'Université d'Abomey-Calavi(UAC), l'Université de Parakou (UP) et les différentes écoles d'enseignement supérieur libèrent chaque année des ressources humaines qualifiées et prêts pour l'emploi. Cette disponibilité des ressources humaines se confirme par le nombre élevé de personnes qui postulent aux concours de recrutement de la fonction publique et des entreprises privées⁹. **Cela n'explique pas alors l'insuffisance quantitative de ressources humaines. Nous ne pourrions donc retenir cette cause.**

L'absence d'un système d'identification des besoins en personnel peut être à la base de l'insuffisance quantitative des ressources humaines au MRAI.

Nous avons estimé qu'il n'existe pas un système d'identification des besoins réels en personnel au niveau de chaque service, ce qui engendre un manque de recrutement. **Nous pouvons alors conclure que l'absence d'un système d'identification des besoins en personnel est à la base de l'insuffisance quantitative des ressources humaines.**

L'hypothèse de recherche en ce qui concerne le problème spécifique n°2 est alors formulé comme suit : **l'absence d'un système d'identification des besoins en personnel est à la base de l'insuffisance quantitative des ressources humaines.**

C- CAUSES ET HYPOTHESE LIEES A LA GESTION PEU EFFICACE DES CARRIERES DU PERSONNEL

Lorsque nous avons analysé le problème lié à **la gestion peu efficace des carrières du personnel**, nous avons dégagé deux causes possibles. Il s'agit de :

- la non informatisation des dossiers des agents ;
- la mise à disposition tardive des pièces par les agents.

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

La non informatisation des dossiers des agents peut être la cause de la gestion peu efficace des carrières du personnel.

Des deux causes supposées être à la base du problème spécifique N°3, celle relative à la non informatisation des dossiers des agents, nous paraît plus opportune et traduit clairement le problème en résolution. En effet, la « carrière » étant une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie, il est impossible, d'obtenir toutes les informations relatives au parcours de chaque agent au MRAI. Cette situation relève de l'insuffisance de micro-ordinateurs et de l'absence du logiciel de gestion des carrières du personnel et traduit dans le même temps, la surcharge de travail dans le traitement des dossiers.

Nous pouvons alors conclure que la non informatisation des dossiers des agents justifie la gestion peu efficace des carrières du personnel.

Aussi, avons-nous constaté que **les agents ne fournissent pas à temps les pièces** à eux demandées par la DRH, plus précisément par le service chargé du suivi des actes de carrières. Cette situation constitue un véritable problème dans la gestion des carrières du personnel et entraîne la mise à jour irrégulière des dossiers individuels et fichiers des agents. Cette cause peut être alors retenue.

L'hypothèse de recherche en ce qui concerne le problème spécifique n°3 est alors formulé comme suit : **la non informatisation des dossiers des agents et la mise à disposition tardive des pièces justifient la gestion peu efficace des carrières du personnel.**

D- CAUSES ET HYPOTHESE LIEES AU PROBLEME GENERAL

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

Elaborons maintenant un tableau de bord de l'étude.

Paragraphe 2 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE ET REVUE DE LITTERATURE

Afin de bien cerner la problématique définie, nous ferons le point de la revue de littérature existant sur les différents problèmes de notre étude (II). Mais avant, nous allons présenter le tableau de bord de l'étude (I).

I - TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

La problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs poursuivis, les causes supposées se trouvant à la base des problèmes et les hypothèses de travail ci-dessus exposés peuvent être résumés dans le tableau de bord de l'étude ci-après:

Tableau n° 3 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs de développement	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses
Niveau général		Problème général	Objectif général	Cause générale	Hypothèse générale
		Gestion inefficace des ressources humaines au MRAI	contribuer à une meilleure gestion du personnel au MRAI	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	Problème Spécifique n°1	Objectif Spécifique n°1	Cause Spécifique n°1	Hypothèse Spécifique n°1
		faible motivation des agents	Identifier des méthodes pour la mise en œuvre d'actions de motivation	Absence d'actions valorisantes et mauvaises conditions de travail	l'absence d'actions valorisantes et les mauvaises conditions de travail expliquent la faible motivation des agents
	2	Problème Spécifique n°2	Objectif Spécifique n°2	Cause Spécifique n°2	Hypothèse Spécifique n°2
		Insuffisance quantitative de ressources humaines	proposer un système d'identification des besoins en ressources humaines	Absence d'un système d'identification des besoins en personnel	l'absence d'un système d'identification des besoins en personnel est à la base de l'insuffisance quantitative des ressources humaines
	3	Problème Spécifique n°3	Objectif Spécifique n°3	Cause Spécifique n°3	Hypothèse Spécifique n°3
		gestion peu efficace des carrières du personnel	identifier des méthodes pouvant favoriser un suivi rigoureux des carrières du personnel	Non informatisation des dossiers des agents et mise à disposition tardive des pièces par les agents	La non informatisation des dossiers des agents et la mise à disposition tardive des pièces justifient la gestion peu efficace des carrières du personnel

Source : Résultats de nos investigations

II - REVUE DE LA LITTÉRATURE

La recherche documentaire effectuée dans le cadre du présent mémoire nous a amené à consulter les ouvrages disponibles à la bibliothèque Patrick VYEIRA de L'ENAM à l'Université d'Abomey- Calavi et à parcourir plusieurs sites internet.

La revue de littérature que nous présentons ci-dessous vise à faire le point des connaissances sur les problèmes en résolution afin d'aider à mieux cerner certaines notions nécessaires à la compréhension et au développement de notre thème de mémoire. Pour cela, il sera question d'exposer les contributions antérieures à la résolution des problèmes spécifiques de notre étude que sont :

- **problème spécifique n°1** : la faible motivation des agents ;
- **problème spécifique n°2** : l'insuffisance quantitative des ressources humaines;
- **problème spécifique n°3** : la gestion peu efficace des carrières du personnel.

Notons au préalable que la revue de littérature que nous présentons ci-dessous sera successivement axée sur les concepts liés à la gestion des ressources humaines, puis sur ceux relatifs aux problèmes spécifiques.

✓ Notion de Gestion des Ressources Humaines

Pour Pierre LOUART¹⁰, « *Gérer les Ressources Humaines c'est se donner des objectifs par rapport aux hommes, les mettre en œuvre et les contrôler dans une logique de système* ».

Nous pouvons alors définir la gestion des ressources humaines comme l'ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs.

Quant à Andren Ure, il souligne dans son ouvrage **Philosophy of manufactures**, l'importance du facteur humain face aux valeurs mécaniques et commerciales de l'entreprise¹¹.

¹⁰ LOUART, Pierre, "Gestion des Ressources Humaines", Eyrolles Université, 1994.

F.U. Taylor en formant la base de l'organisation scientifique du travail ouvrait la voie aux relations publiques au sein de l'entreprise. Il fut le premier à tenter de prouver que les conditions de travail ont une très grande influence sur le rendement. Il montra que, comme la machine, l'employé doit être adapté à des travaux particuliers. Il prouva au grand étonnement des dirigeants d'entreprise que des arrêts de dix minutes, ou même une diminution du nombre d'heures de travail contribuait à l'augmentation de la productivité.

Quant à Jean Pierre CITEAU¹², il montre que le recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisqu'il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main-d'œuvre alimentant ainsi l'entreprise des compétences nouvelles dont elle a besoin.

La Gestion des Ressources Humaines est la fonction de l'entreprise qui s'occupe de la gestion des Hommes. Ainsi, la ressource humaine est l'ensemble des agents (permanents, temporaires et occasionnels) qu'utilise l'entreprise pour réaliser ses objectifs. Quatre valeurs orientent les méthodes managériales de Gestion des Ressources Humaines depuis sa création : *l'engagement, l'ambition, la créativité, la réactivité*. Faisant appel à des compétences professionnelles autant qu'aux capacités personnelles des collaborateurs, elles structurent les plans d'action des métiers et des fonctions et aussi des personnes. Ces valeurs ont été déclinées en des principes de management destinés à guider les responsables d'équipe au sein d'un groupe, quels que soient leur pôle, leur fonction ou leurs territoires de rattachement.

Les valeurs et les principes de management ont été transposés en critères d'évaluation professionnelle afin d'apprécier de manière homogène la performance de tous les salariés.

L'ensemble des actions devant être mises en œuvre pour assurer une gestion efficace des Ressources Humaines a été organisé en plusieurs domaines d'activités, tels que la motivation, le recrutement etc.

¹¹ URE, Andren, cité par AHOUNOU Francine dans "Les Relations Interprofessionnelles dans le Fonctionnement des entreprises – cas de la LNB", ENAM, 2002.

¹² CITEAU Jean Pierre : « Gestion des Ressources Humaines : Principes généraux et cas pratiques » 2eme Edition, Armand colin/ Masson Paris, 1994, 1997.

A - EXPOSE DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES SUR LE PROBLEME SPECIFIQUE N° 1

1- Historique, Raison d'être

Pour mieux comprendre la motivation, abordons ses aspects.

✓ Historique

L'idée de la motivation a changé de sens à travers les époques. Dans les années 1930, les organisations cherchaient à favoriser le travail collectif, le groupe motivant le salarié et il fallait s'en occuper pour développer la performance individuelle. Dans les années 1960 et 1970, les organisations ont tenté de compenser les difficultés du travail collectif en rémunérant la performance individuelle et en assurant le bien-être des salariés par des avantages sociaux.

La motivation semble plutôt s'identifier à une implication personnelle dans un projet collectif développé par les organisations.

Concernant l'évolution des motivations, J. ELLUL a montré que le contenu des motivations a fortement varié au cours de l'histoire, et ceci est moins expliqué par les conditions de vie que par les croyances concernant la vie et les relations sociales, d'après les idéologies instaurant telle ou telle référence à un champ de valeurs propres à chaque époque.

✓ Raison d'être

La prise de connaissance des effets de la démotivation, au niveau organisationnel comme au niveau individuel, nous permet de façon négative de réaliser l'importance de toute la problématique de la motivation. Voici une liste non exhaustive des effets : actes manqués, défauts de fabrication plus fréquents, inattention prometteuse d'accidents, moindre résistance à la maladie et absentéisme, baisse de productivité, perte de temps en formation de remplaçants, insatisfaction des salariés, détérioration des relations professionnelles, climat de travail tendu, perte monétaire, etc. Pour éviter d'être écrasées sous tous ces problèmes, les directions des organisations ont intérêt à se préoccuper de la dimension « motivation » chez tous les salariés.

Les sujets centraux abordés de façon récurrente dans la littérature sur le problème de la faible motivation des agents sont ceux liés à la notion même de motivation.

Le terme motivation vient du latin "motivus" qui signifie mobile et de sa forme adjectivale, qui fait mouvoir ou qui met en mouvement. La motivation est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même, pour le pousser à s'engager dans une direction déterminée et le conduire vers un but. C'est la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient ce comportement jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. La motivation confère à toute conduite la force, la direction et la persistance.

Selon **Larousse**, motiver c'est stimuler, pousser à agir. La motivation pourrait donc signifier le fait de déterminer, de stimuler, de pousser à agir. Un personnel motivé est d'un grand atout pour toute organisation. La notion de motivation est cependant une notion complexe.

Selon PETITPAS et al. (1994), « la motivation se définit comme la capacité d'engagement et de mobilisation de ses ressources (volonté)¹³ ». Ainsi, dans cette optique, motiver un employé consistera en l'art d'utiliser les besoins et les stimulants pour que l'employé accomplisse de bon gré ce qui doit être fait et qu'il le fasse bien. C'est d'ailleurs ce que semble renchérir AWASSI (2002) en affirmant que « la motivation consiste à donner aux employés une raison pour travailler et y donner le meilleur de leur potentiel »¹⁴. Un exposé de cette notion passera donc par un résumé de quelques théories sur la motivation des ressources humaines dans une organisation. (Voir annexe 4)

B - EXPOSE DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES SUR LE PROBLEME SPECIFIQUE N°2

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

En 1998, Jean-Marie PERETTI publie son ouvrage **Gestion des Ressources Humaines**. Selon lui l'expression « Gestion des Ressources

¹³ PETITPAS Jean Guy, GAGNE Paul André, BOUCHER Guy, Comment motiver, mobiliser et responsabiliser son personnel, Les Publications du Québec, 1994 p. 13

¹⁴ AWASSI Viviane, *Fondements théoriques pour une gestion optimale des ressources humaines dans les entreprises béninoises*, GRH Cycle 2, UAC : ENAM, 2002, p. 36

Humaines » recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise.

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


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

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique¹⁵, etc.

La GPEC doit donc s'articuler à un projet d'entreprise. Une politique de gestion des ressources humaines se « déduit » toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement.

La problématique «ressource humaine » doit être précisément définie au démarrage de la démarche ; par exemple :

- accompagner un changement organisationnel ou une modification du processus de travail ;

 ¹⁵ DAVOH Martin. Cours de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ENAM, MSP 1, 2011.

- améliorer les conditions de travail, le dialogue social, les méthodes de gestion des ressources humaines ;
- développer une filière métier, renforcer la mobilité interne, créer des passerelles entre les postes ;
- ajuster les compétences aux évolutions de l'environnement, qualifier les salariés, développer la formation ;
- maîtriser les effectifs (sureffectif, difficulté de recrutement, turn over, pyramide des âges).

Il est souhaitable de choisir dans un premier temps des actions ciblées, limitées, ayant une forte signification pour le personnel de l'entreprise.

Le recrutement par exemple, est une politique qui consiste à rechercher de nouvelles compétences humaines par le biais du recours à du personnel déjà dans l'entreprise (recrutement interne) ou par l'embauche de personnel extérieur (recrutement externe). Tout recrutement doit être précédé d'une phase d'identification des besoins en personnel. Ce besoin peut naître suite au départ d'une personne (congé, retraite etc.) ou au développement des activités de l'entreprise.

Après avoir défini les besoins, il faut en premier lieu prospecter le marché du travail avec des moyens adaptés au profil recherché. Ces moyens peuvent être des annonces, le recours à des associations d'anciens élèves, à des cabinets de recrutement... Ensuite, il faut sélectionner les meilleures candidatures de façon à recruter le candidat le plus apte au poste à pourvoir. Enfin, à l'issue de la procédure de sélection, il faut accueillir et intégrer le nouvel agent. Le recrutement bien mené est un outil incontournable pour s'adapter aux besoins de personnel aussi bien au niveau quantitatif, car il permet d'augmenter l'effectif, qu'au niveau qualitatif en amenant des compétences nouvelles dans l'entreprise.

Les étapes de la démarche

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relève d'une démarche normative. Elle se décline en trois étapes principales :

Première étape : **identification de la problématique et analyse de la situation**

A partir d'une définition du projet de l'entreprise et de l'analyse de sa stratégie en matière de gestion des ressources humaines, cette première étape consiste à réaliser un état des lieux :

Quelle est la situation de l'entreprise dans son environnement ? Quel est son projet ?

Quelle est la situation actuelle des emplois, des effectifs et des compétences ? Quel est l'impact du projet d'entreprise sur la situation des emplois, des effectifs et des compétences ?, Quels seront les emplois, les effectifs et les compétences à l'horizon déterminé si aucune décision ne vient modifier les orientations actuelles ? Où sont les écarts éventuels au regard des besoins immédiats ou futurs ?

Cette première étape conduit à une description détaillée de la situation en matière de ressources humaines, au regard de la problématique préalablement repérée. Selon les situations, cette étape peut nécessiter un travail d'investigation plus ou moins lourd, qu'un pré-diagnostic permet généralement d'évaluer.

Deuxième étape : définition d'un plan d'actions

Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour prévenir, ou à défaut réduire les écarts identifiés ? Sur quelles variables, internes et/ou externes, est-il possible d'agir ? Cette deuxième étape du processus GPEC conduit à la rédaction d'un plan d'actions dans le domaine de l'emploi et de la gestion des compétences. Ce plan d'actions organise le niveau collectif de la gestion des ressources humaines (évaluation, formation, recrutement, communication, etc.) et le niveau individuel (bilan de compétences, congés individuels de formation, validation des acquis de l'expérience (VAE), etc.)

Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'actions

L'accompagnement d'une démarche de GPEC suppose la mise en place d'une structure «*ad hoc*», conçue spécifiquement pour répondre aux besoins d'interdisciplinarité et de transparence exigés par les circonstances. Un tel dispositif comprend ordinairement un comité de pilotage et un ou plusieurs groupes de projet.

Le comité de pilotage: Le rôle du comité de pilotage est de garantir le bon déroulement de la démarche, sa cohérence par rapport aux objectifs

poursuivis et la mobilisation des ressources nécessaires. Sa composition dépend de la structure de l'organisme. On trouve généralement au comité de pilotage le directeur de l'organisme, des représentants des différents groupes professionnels présents dans l'établissement et le responsable de la fonction ressources humaines.

Les groupes de projet: Ces groupes se composent de cadres et de salariés de toutes les filières professionnelles concernées par la démarche. Les groupes de projet sont activés par le comité de pilotage en fonction des besoins de la démarche.

Avec l'assistance du responsable RH, les groupes de projet collectent les données et procèdent à leur analyse. Le responsable RH est le garant méthodologique de la démarche ; il met à la disposition des groupes sa connaissance de la gestion des emplois et des compétences et aide ainsi à l'élaboration des outils et des procédures propres à l'établissement. Les résultats des travaux sont régulièrement transmis au comité de pilotage.

C - EXPOSE DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES SUR LE PROBLEME SPECIFIQUE N°3

La thématique liée à ce problème s'inscrit dans une logique de gestion rationnelle des carrières du personnel.

Pendant longtemps, les termes comme carrière et gestion de carrière n'étaient pas connus. La situation économique favorable de 1960 a aidé à l'émergence du concept de la carrière.

Avec le développement de la technologie (informatique, robotique etc.) de 1980 à nos jours, ces notions ont eu leur importance et ont revêtu leur plein sens.

Le mot carrière signifie : « l'ensemble évolutif des différents postes de travail et fonctions occupés ou susceptibles, d'être occupés par un travailleur pendant la période de sa présence dans l'entreprise ¹⁶ ».

Le dictionnaire Larousse " Le lexis" définit la carrière comme une profession à laquelle on consacre toute sa vie. C'est aussi un ensemble des étapes à parcourir dans cette profession. La définition de la carrière appelle sa gestion.

¹⁶ PERETTI, (2000) dans son ouvrage « *Gestion des ressources humaines* »

✓ **LA GESTION DE LA CARRIERE**

« Gérer la carrière » c'est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise, les attentes (besoins) exprimées par chaque salarié. La gestion de la carrière apparaît donc comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et des désirs exprimés par ses membres. Ce compromis se traduit par des décisions de recrutement, de formation, de mutation et de promotion.

Dans cette optique, la carrière peut être gérée du point de vue **individuel** ou **organisationnel**. C'est aussi une succession d'affectations à des postes de travail ou de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie ou bien encore l'occupation successive de divers postes dans des branches et des organes différents.

• **LES DEMARCHES DE LA CARRIERE.**

Une étape de carrière est une période qui caractérise la vie d'une personne par des développements distincts et largement prévisibles par rapport à ses tâches, ses problèmes, ses besoins, ses valeurs et ses activités. Elle se traduit par l'évolution de la carrière au sein d'une organisation et ensuite les étapes d'une carrière dans une vie de travail.

• **L'EVOLUTION DE CARRIERE DANS UNE ORGANISATION**

Les individus considèrent l'évolution de la carrière comme une montée, une progression dans la hiérarchie administrative ou technique et plus souvent accompagnée d'une augmentation de salaires, d'une amélioration de condition de vie sociale et d'une promotion du point de vue responsabilité.

L'organisation par le biais de la hiérarchie permettra l'accès aux informations relatives à la culture de l'entreprise, la manière de réussir, les occasions à saisir pour avancer dans la carrière. Mais l'existence du service des ressources Humaines permet de centraliser la gestion des carrières et donner la chance à chaque salarié de développer sa propre carrière. Si l'individu connaît les possibilités de choix qui s'offrent à lui, les préalables pour prétendre à ces choix, ainsi que son pouvoir de décision vis-à-vis de sa carrière, il la prendra dans une grande mesure en main.

Ce service doit être également en mesure de renseigner (ou lui donner les moyens de le faire) le salarié sur ses aptitudes, habiletés, compétences, préférences etc.

Le milieu de travail n'est pas sain et empreint de confiance. Si l'organisation n'offre pas la possibilité d'évolution dans la carrière et les moyens d'une prise en charge de sa carrière à l'employé, la gestion de sa carrière connaît des limites.

Dans une organisation, les individus se déplacent dans trois directions : verticalement, horizontalement et en profondeur. Un individu qui veut appliquer une bonne stratégie de carrière et prospérer (aller de l'avant) doit comprendre la complexité de ces mouvements énumérés ci-dessous:

- **le mouvement vertical**

Dans ce mouvement, l'évolution de la carrière comprend des progrès ou des régressions au sein de la hiérarchie d'une organisation. Lorsqu'une carrière se déroule dans une organisation donnée, les employés se déplacent d'une manière générale verticalement et bénéficient des augmentations et des promotions.

L'exemple d'une évolution verticale : un instituteur de l'école primaire qui après avoir suivi une formation à l'Ecole Normale Supérieure devient Conseiller Pédagogique puis par la suite Inspecteur de l'Enseignement Primaire.

- **Le mouvement horizontal**

Cette évolution horizontale d'une carrière met l'accent sur la manière dont les individus se déplacent latéralement dans une entreprise. Cette évolution est liée aux connaissances, aux aptitudes et aux compétences de ces individus, il peut s'agir du domaine technique ou professionnel.

L'exemple d'une évolution horizontale : un infirmier peut connaître ce qu'un médecin fait (opérer etc...) mais ne devient jamais médecin. Il bénéficie tout de même de certaines primes.

- **Le mouvement en profondeur**

L'évolution en profondeur d'une carrière est aussi un développement vers le cercle intérieur c'est-à-dire au cœur de l'organisation. Cette évolution se situe entre l'évolution verticale et horizontale. Elle a lieu quand un employé se montre digne de confiance, manifeste une grande compréhension de

l'organisation, obtient, de grandes responsabilités et est le plus souvent consulté sur des questions importantes.

- **LES ETAPES D'UNE CARRIERE DANS UNE VIE DE TRAVAIL**

Tout individu doit définir une stratégie de carrière. Il doit mettre en place un plan de carrière ou un plan d'actions ou d'évolution professionnelle. Le suivi de ce plan continuellement ajusté constitue la gestion de la carrière d'un point de vue personnel.

D'une manière générale, la carrière des individus traverse quatre phases distinctes au cours d'une vie de travail (L'implantation, l'avancement, l'entretien et le retrait).

- Etape de l'implantation

Cette étape implique l'intégration d'un individu dans une organisation. L'individu qui intègre une organisation doit apprendre à exécuter les tâches qui lui sont confiées par rapport à ses compétences et juger de l'importance de ces tâches dans la vie de l'entreprise. Ses activités sont surveillées par ses chefs immédiats qui s'assurent de ses compétences présentes et futures. C'est l'étape où les tâches sont plus souvent routinières.

Le fait d'accomplir avec succès les travaux routiniers peut rapidement donner l'occasion d'attribution des tâches plus difficiles et stimulantes à l'employé. Si ce dernier franchit ces tâches avec succès, il peut habituellement atteindre plus facilement ses objectifs de carrière.

- Etape d'avancement d'une carrière.

L'étape d'avancement suppose le plus souvent de nouvelles expériences : les attributions des tâches, des promotions, des mutations et des possibilités de se faire connaître auprès de la haute direction. A ce stade, le moment est venu de prendre une décision individuelle importante en matière de spécialisation. Celui qui se spécialise a la possibilité de devenir expert dans son domaine. Les décisions professionnelles et personnelles sont souvent liées entre elles lorsqu'il s'agit d'un avancement dans la carrière.

- Etape d'entretien

L'étape d'entretien de la carrière s'accompagne le plus souvent d'un certain nombre de changements personnels (la crise d'âge mûr qui se situe entre 39 et 44 ans). Au cours de cette étape, l'employé peut prendre l'une ou l'autre des voies suivantes, toutes également typiques : celle de la vedette, (les employés qui obtiennent souvent de promotion et assurent des tâches importantes de plus en plus intéressantes dans l'entreprise), celle du pilier de l'entreprise (où les employés sont satisfaits de leur carrière, font preuve de loyauté vis-à-vis de l'organisation et servent de guides conseillers aux nouveaux employés) et celle de l'employé déclinant (où l'employé s'acquitte des obligations qui n'ont pas de grandes importances pour les activités principales de l'organisation).

La voie à suivre dépendra largement de la direction qu'une carrière a prise au cours des deux premières étapes. En bref, l'étape de maintien (Entretien) est une période au cours de laquelle beaucoup de dirigeants font le bilan de leur carrière.

- Etape de retrait

L'étape de retrait dans une carrière se produit lorsque les personnes atteignent un certain âge (environ 60 ans). C'est l'étape où l'on sent beaucoup de départ en retraite.

CHAPITRE PREMIER :

**CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE
L'ETUDE ET MOBILISATION DES
DONNEES SUR LA GESTION DU
PERSONNEL AU MRAI**

Dans cette partie, nous définirons la méthodologie adoptée pour la collecte des données (Section1), puis nous présenterons et analyserons les données recueillies (Section 2).

SECTION 1: choix de la méthodologie de l'étude

Cette section expose la méthodologie que nous avons adoptée dans la réalisation de ce travail de recherche et la manière dont nous avons mobilisé les données.

Paragraphe 1 : APPROCHES THEORIQUES

Dans ce paragraphe, nous procéderons au choix de l'approche théorique qui convient à la résolution de chacun des problèmes spécifiques. Toutefois, il convient de rappeler que les approches théoriques retenues sont celles déjà spécifiées dans la vision globale de résolution de la problématique.

I- APPROCHES

Les normes et repères d'amélioration retenus ainsi que les outils d'analyse des données collectées feront l'objet de ce titre.

A- PRESENTATION DES NORMES ET REPERES DE RESOLUTION

Nous présenterons pour chaque problème spécifique les normes et repères retenus pour sa résolution. Il s'agit de faire ressortir, à cette étape de notre étude, les aspects visibles qui montreront qu'il y a amélioration du problème en résolution.

1- LE PROBLEME DE LA FAIBLE MOTIVATION DES AGENTS

Nous dirons que ce problème connaîtra une amélioration notable lorsque les facteurs de motivation seront appliqués aux agents.

2-LE PROBLEME LIE A L'INSUFFISANCE QUANTITATIVE DES RESSOURCES HUMAINES

Ce problème sera considéré comme résolu lorsqu'un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sera mis en place au MRAI.

3- LE PROBLEME DE LA GESTION PEU EFFICACE DES CARRIERES DU PERSONNEL

Ce problème sera résolu lorsque l'informatisation des dossiers des agents sera effective ainsi que l'acquisition d'un logiciel de gestion des carrières du personnel suivi de la formation des agents.

B- OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES COLLECTEES

Nous présenterons les seuils de décision qui nous permettent de vérifier chacune des hypothèses formulées dans notre tableau de bord. Ces seuils de décision concernent donc essentiellement les données d'ordre spécifique recueillies au cours de notre enquête.

1-SEUILS DE DECISION LIES A LA VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N°1

Les données qui permettront de vérifier l'hypothèse liée au problème de la faible motivation des agents seront recueillies à l'aide de notre questionnaire. La cause à retenir sera celle qui se révélera conforme aux opinions émises par 33,33% des enquêtés étant donné que le nombre de causes supposées est de trois. Ainsi, la cause qui aurait réuni plus de 33,33% de pourcentage sera retenue.

2- SEUILS DE DECISION LIES A LA VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N°2

En supposant que le poids total des items est égal à 100%, et que le nombre de causes capable d'expliquer le problème est de deux, le poids moyens serait alors égal à 50%. Ainsi, nous retiendront comme seuil de décision, toute cause ayant un poids supérieur ou égal à 50%.

3- SEUILS DE DECISION LIES A LA VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N°3

Le nombre de causes supposées ici est de deux, le poids moyen est de 50%. La cause qui réunira un poids supérieur ou égal au poids moyen sera retenue comme cause réelle étant à la base de ce problème spécifique.

Paragraphe 2 : METHODES EMPIRIQUES

Il s'agit pour nous de présenter les méthodes que nous comptons adopter pour réaliser notre enquête et les outils utilisés pour en exposer les résultats.

I- OBJECTIFS ET NATURE DE L'ENQUETE, IDENTIFICATION DE LA CIBLE

Nous identifierons, d'une part, les objectifs de notre enquête puis, d'autre part, sa nature et la cible que nous comptons viser.

A- OBJECTIFS DE L'ENQUETE

Notre enquête a pour objectif général de déceler les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques de la problématique en résolution, et par conséquent de vérifier les hypothèses émises.

Ainsi, de façon spécifique, nous aurons à vérifier si :

- l'absence d'actions valorisantes et les mauvaises conditions de travail expliquent la faible motivation des agents ;
- l'absence d'un système d'identification des besoins en personnel est à la base de l'insuffisance quantitative des ressources humaines ;
- la non informatisation des dossiers des agents et la remise tardive des pièces par les agents sont à la base de la gestion peu efficace des carrières du personnel.

B- NATURE DE L'ENQUETE ET IDENTIFICATION DE LA CIBLE

Nos recherches sont faites à partir d'un questionnaire comportant des questions ouvertes et fermées conçues sur la base des problèmes spécifiques en résolution. Le questionnaire, présenté à l'annexe n°1, a été soumis à tous les agents du MRAI¹⁷, notre lieu de stage.

C- RECENSEMENT ET OUTILS DE PRESENTATION DES DONNEES

Nous allons préciser l'effectif de notre enquête et les outils à utiliser pour présenter les résultats.

1- RECENSEMENT

Dans une étude, le chercheur a le choix entre deux possibilités : faire l'étude sur l'ensemble des individus concernés (recensement) ou faire l'étude sur une portion de la population concernée (échantillon). Dans le cadre de ce travail, nous avons opté pour le recensement.

Pour raison de fiabilité et de grande représentativité nous avons prévu questionner cent dix (110) individus, soit 100% de l'effectif total du MRAI. Cet effectif est composé de trois strates à savoir : les Cadres de Conception, les Agents de Maîtrise et les Agents d'Exécution.

Nos questionnaires ont été distribués aussi bien au personnel travaillant au siège du ministère, qu'à ceux travaillant à l'annexe du MRAI.

Nous nous sommes alors évertués à nous rapprocher pendant la période du 29 octobre au 20 novembre 2012 de tous les agents présents à leur poste de travail. Ces personnes, au nombre de 95 ont été tous recensés. Le tableau n°2 ci-dessous présente la taille des différentes strates de l'effectif prévu et touché.

¹⁷ L'effectif total du personnel du MRAI en novembre 2012 est de 110 agents

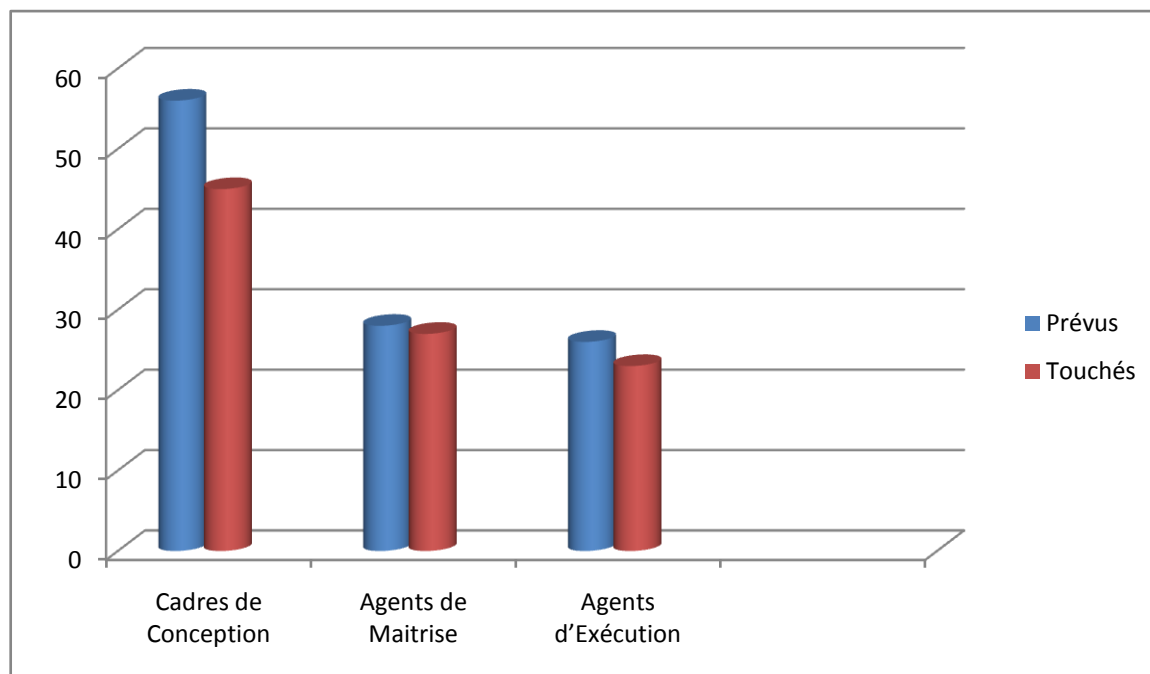
Tableau n° 4 : Effectif de la population cible

Agents du MRAI	Prévus			Touchés		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Cadres de Conception	50	06	56	39	6	45
Agents de Maitrise	17	11	28	17	10	27
Agents d'Exécution	22	04	26	18	5	23
TOTAL	89	21	110	74	21	95

Source : conçu sur la base des observations de novembre 2012

L'effectif total des personnes questionnées en novembre 2012 est donc de 95 agents. Cet effectif est décomposé comme suit : Cadres de conception (45 personnes) dont 39 hommes et 06 femmes ; Agents de maitrise (27 personnes) dont 17 hommes et 10 femmes ; Agents d'exécution (23 personnes) dont 18 hommes et 05 femmes.

Figure n° 1 : Répartition selon le Statut des agents duMRAI



Source : réalisé à partir du tableau n° 4

Cette répartition inégalitaire de la taille des strates de notre échantillon suit la même tendance que la répartition des effectifs de base de ces strates figurant dans le tableau n° 4.

- **LIMITE DE L'ETUDE**

Notre effectif après la distribution et la collecte des données est désormais de 95 personnes sur 110 personnes représentant la population mère identifiée. Soit un taux de réalisation de 86,36 %. Les personnes qui n'ont pas été touchées représentent 13,64 % de la population mère et semblent constituer un biais qui en réalité n'affectent ni la sincérité des réponses recueillies, ni la qualité des résultats obtenus de notre enquête. Les autres étaient absents pour les raisons de maladie, mission, congé et stage.

2- OUTILS DE PRESENTATION DES DONNEES

Les données recueillies à partir du questionnaire seront présentées par la méthode des tris à plat¹⁸. Leurs représentations graphiques se feront sous forme de tableaux et de graphiques.

SECTION 2: présentation et analyses des données

Nous présenterons ici la préparation de l'enquête, la mobilisation des données, le dépouillement ainsi que les limites des données recueillies.

Paragraphe 1 : COLLECTE ET DIFFICULTES RENCONTREES

I- PREPARATION ET REALISATION DE L'ENQUETE

Dans le souci de bien réaliser notre enquête, nous avons d'abord réalisé une pré enquête. Cette dernière a consisté à élaborer le questionnaire que nous avons d'abord testé sur un nombre restreint d'individus. Les résultats sont ensuite dépouillés et analysés afin de vérifier la cohérence du questionnaire et d'en corriger les imperfections. La pré enquête nous a

¹⁸ Le premier des traitements statistiques d'un sondage auprès d'une population préalablement déterminée, se nomme le tri à plat. Ce traitement permet de lire les résultats bruts de la population étudiée, pour chacune des questions posées

également permis de nous familiariser davantage avec notre questionnaire. Elle a duré trois jours.

Nous avons réalisé l'enquête proprement dite au cours du mois de novembre 2012. Elle s'est déroulée au sein du MRAI. Dans le but de bien analyser les données, nous avons adopté une technique de dépouillement manuelle compte tenu du nombre de questionnaires distribués.

Les questionnaires ont été soumis aux cadres de conception, aux agents de maîtrise ainsi qu'aux agents d'exécution que nous avons ciblés. Les personnes enquêtées sont habituées aux questions de gestion des ressources humaines.

La technique d'enquête par sondage adoptée a été d'un grand apport pour nos recherches. Mais nous avons également utilisé la technique de l'observation directe pour procéder à la vérification des informations recueillies par questionnaire à partir des faits et phénomènes observables directement.

II- DIFFICULTES RENCONTREES

La fiabilité et la qualité des données mobilisées sont limitées par les difficultés que nous avons rencontrées lors de notre enquête. Au nombre de celles-ci, nous pouvons citer la réticence des agents interrogés à nous fournir les informations que nous leur demandons, et même le refus catégorique de certains de nous aider, ou encore la négligence d'autres dans les réponses à nos questions. Par ailleurs, il ne nous a pas été possible de consulter un certain nombre de documents en raison de leur confidentialité selon la plupart des responsables. Toutefois, ces limites ne sont pas de nature à compromettre le caractère scientifique et technique des résultats de notre recherche.

Paragraphe 2 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET DIAGNOSTIC

Les données issues de notre enquête sont dépouillées de façon manuelle. Sur quatre vingt-quinze (95) questionnaires distribués, seuls (90) ont été recueillis soit un taux de 94,74 %.

Les personnes qui n'ont pas été touchées représentent 5,26% de la population mère et semblent constituer un biais qui en réalité n'affectent ni la

sincérité des réponses recueillies, ni la qualité des résultats obtenus de notre enquête.

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

I- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

Cette partie est consacrée dans un premier temps, à la restitution des résultats du questionnaire, puis dans un deuxième temps à l'analyse des données.

A- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES RELATIVES AU PROBLEME DE LA FAIBLE MOTIVATION DES AGENTS

Du questionnaire adressé aux différents individus, il ressort que les enquêtés comprennent bien la notion de motivation et sont unanimes sur la faible motivation des agents observée. Cette réaction des enquêtés se confirme par le fait que, à la question de savoir :

Qu'est-ce qui explique la faible motivation des agents ?

Les réponses données par notre échantillon sont présentées dans le tableau suivant et permettront de connaître le rôle que chacun de ces éléments peut jouer sur la motivation des agents .

Tableau N° 5 : Faible motivation des agents

Qu'est-ce qui explique la faible motivation des agents ?

Nature des Evalués	Effectif	Fréquences absolues			Fréquences relatives			TOTAUX
		Faible niveau des salaires	Mauvaises conditions de travail	Absence d'actions valorisantes	Faible niveau des salaires	Mauvaises conditions de travail	Absence d'actions valorisantes	
Cadres	44	03	30	11	6,82 %	68,18 %	25 %	100%
Maîtrise	26	02	17	07	7,7%	65,38%	26,92%	100%
Exécution	20	06	10	04	30%	50%	20%	100%
Totaux	90	11	57	22	12,22%	63,33%	24,45%	100%

Source : Résultats de notre enquête

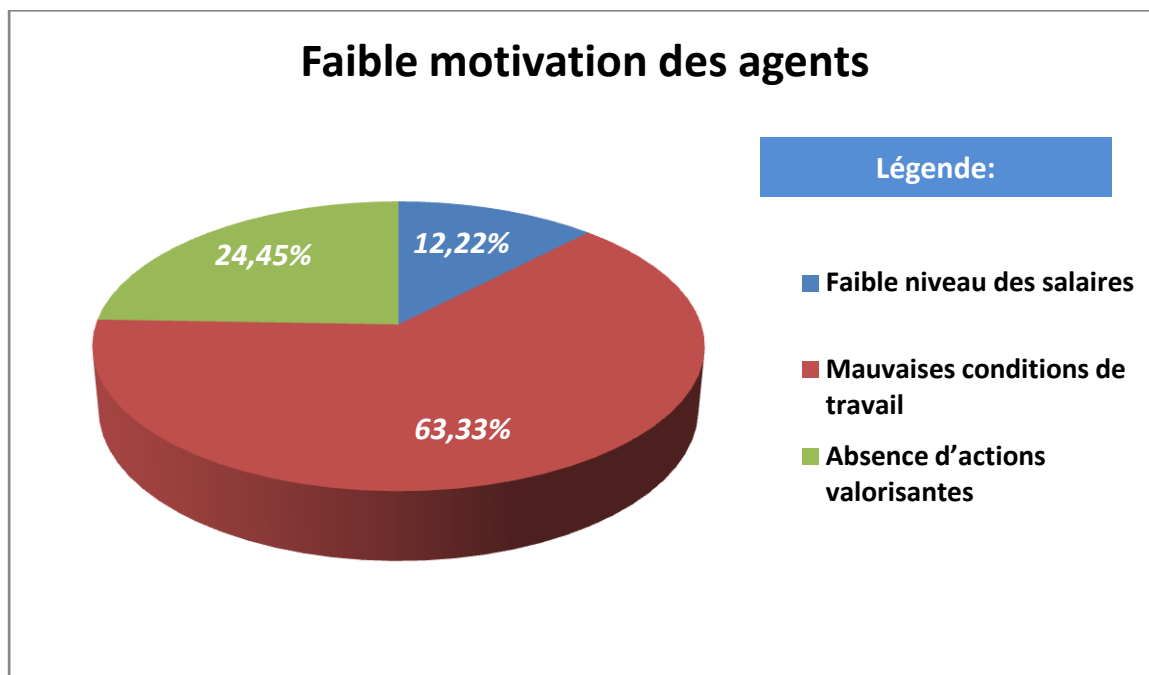
Commentaire

Au regard de ce tableau, il ressort que :

- 68,18 % des cadres enquêtés pensent que les mauvaises conditions de travail expliquent la faible motivation des agents. 25 % affirment que celle-ci est liée à l'absence d'actions valorisantes et 6,82 % pensent qu'elle s'explique par le faible niveau des salaires. Aucun des cadres n'a identifié une autres cause;
- 65,38 % des Agents de maîtrise pensent que les mauvaises conditions de travail expliquent la faible motivation des agents. 26,92 % affirment que celle-ci est liée à l'absence d'actions valorisantes et 7,7 % pensent qu'elle s'explique par le faible niveau des salaires;
- 50% des Agents d'exécution pensent que les mauvaises conditions de travail expliquent la faible motivation des agents, 30 % affirment qu'elle s'explique par le faible niveau des salaires et 20 % affirment que celle-ci est liée à l'absence d'actions valorisantes.

Les données des évalués sont illustrées par le graphique suivant, qui nous fait observer les réponses obtenues par la majorité des Agents.

Figure 2 : réponses obtenues par la majorité des Agents sur la faible motivation.



Source : réalisé à partir du tableau n° 5

Conclusion partielle :

Il ressort des réponses obtenues des agents, que cette figure ci-dessus représentée, nous permet de conclure que 63,33% des agents affirment que les mauvaises conditions de travail sont à la base de la faible motivation. 24,45% pensent à l'absence d'actions valorisantes, et 12,22% affirment que celle-ci est liée au faible niveau des salaires.

Dans le souci de contribuer à l'amélioration des conditions de travail de ces agents, nous leur avons posé la question de savoir les actions qui selon eux pourraient améliorer leurs conditions de travail. D'aucuns ont opté pour l'octroi d'un bureau individuel, d'autres pour l'amélioration du système d'aération et/ou de climatisation et pour l'octroi régulier du matériel de travail. Aussi, ils ont affirmé à l'unanimité que l'amélioration de leurs conditions de travail aura une répercussion positive sur leur rendement.

B- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES RELATIVES A L'INSUFFISANCE QUANTITATIVE DES RESSOURCES HUMAINES AU MRAI

La totalité des personnes à qui nous avons soumis notre questionnaire a répondu non à la question de savoir si les ressources humaines du ministère sont suffisantes en terme quantitatif selon eux ; mais les avis divergent beaucoup quant aux raisons de cette insuffisance quantitative.

Les raisons données par les personnes que nous avons enquêtées par rapport au problème spécifique n°2 concernant l'insuffisance quantitative des ressources humaines sont présentées dans le tableau ci-après :

Tableau N° 6 : Insuffisance quantitative des ressources humaines

Qu'est-ce qui explique l'insuffisance quantitative des ressources humaines au MRAI ?

Nature des Evalués	Effectif	Valeurs absolues			Valeurs relatives (en pourcentage)			TOTAUX
		indisponibilité de ressources humaines qualifiées	absence d'un système d'identification des besoins en personnel	Autres	indisponibilité de ressources humaines qualifiées	absence d'un système d'identification des besoins en personnel	Autres	
Cadres	44	00	40	04	0%	90,90%	9,10%	100%
Maîtrises	26	03	19	04	11,54%	73,07%	15,38%	100%
Exécutions	20	00	15	05	0%	75%	25%	100%
Totaux	90	03	74	13	3,33%	82,22%	14,45%	100%

Source : Résultats de notre enquête

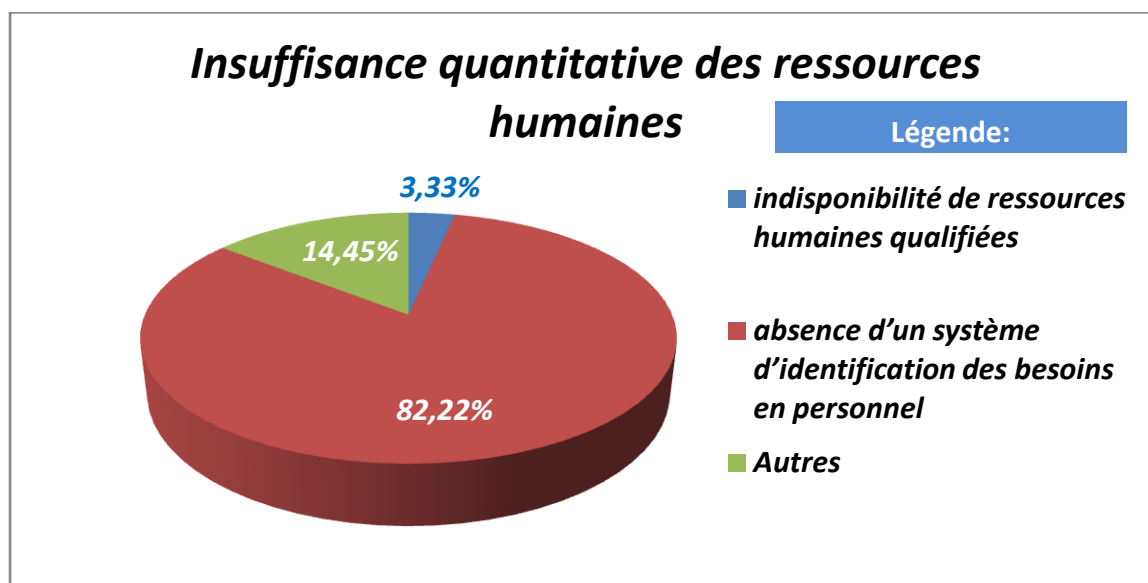
Commentaire

A l'analyse des données présentées dans ce tableau, il faut noter que :

- Les 90,90% des cadres enquêtés estiment qu'il n'existe pas un système d'identification des besoins en personnel au MRAI, 9,10% avancent d'autres raisons (Peu d'importance accordée au ministère, absence de la volonté politique), et aucun cadre, n'a identifié l'indisponibilité de ressources humaines qualifiées comme étant la cause du problème spécifique n°2 ;
- Les 75% des Agents de maîtrise estiment qu'il n'existe pas un système d'identification des besoins en personnel au MRAI, 25 % avancent d'autres raisons (Peu d'importance accordée au ministère et absence de la volonté politique). Aucun agent de maitrise, n'a identifié l'indisponibilité de ressources humaines qualifiées comme étant la cause du problème spécifique n°2 ;
- Les 73,07% des Agents d'exécution estiment qu'il n'existe pas un système d'identification des besoins en personnel au MRAI, 15,38% avancent d'autres raisons (Peu d'importance accordée au ministère et absence de la volonté politique). 11,54% parlent de l'indisponibilité des ressources humaines qualifiées comme étant à la base du problème spécifique n°2.

L'illustration de cette figure nous permet d'apprécier le pourcentage de la majorité des évalués qui ont répondu non à la question.

Figure 3 : réponses obtenues par la majorité des agents sur l'insuffisance quantitative des ressources humaines.



Source : réalisé à partir du tableau n° 6

Conclusion partielle :

Vu les résultats obtenus à partir des réponses des agents, la figure ci-dessus nous permet de constater que 82,22% des agents questionnés ont retenu la cause de l'absence d'un système d'identification des besoins en personnel comme étant à la base du problème spécifique n°2. 14,45 % avancent d'autres raisons telles que le peu d'importance accordée au ministère et l'absence de la volonté politique. Seulement 3,33 % des agents parlent de l'indisponibilité des ressources humaines qualifiées.

C- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES RELATIVES A LA GESTION PEU EFFICACE DES CARRIERES DU PERSONNEL

Par rapport à ce problème, les avis des personnes enquêtées convergent tous vers le même point : la non informatisation des dossiers des agents est à la base de la gestion peu efficace des carrières du personnel.

Le tableau suivant présente les données que nous avons recueillies sur le problème spécifique n°3 lors de nos investigations.

Tableau N° 7 : Gestion peu efficace des carrières du personnel

Qu'est-ce qui explique la gestion peu efficace des carrières du personnel ?

Nature des Evalués	Effectif	Fréquences absolues			Fréquences relatives			TOTAUX
		Non informatisation des dossiers des agents	Mise à disposition tardive des pièces par les agents	Autres	Non informatisation des dossiers des agents	Mise à disposition tardive des pièces par les agents	Autres	
Cadres	44	40	04	00	90,90%	9,10 %	0%	100%
Maîtrises	26	18	08	00	69,23%	30,77%	0%	100%
Exécutions	20	10	10	00	50%	50%	0%	100%
Totaux	90	68	22	00	75,56%	24,44%	0%	100%

Source : Résultats de notre enquête

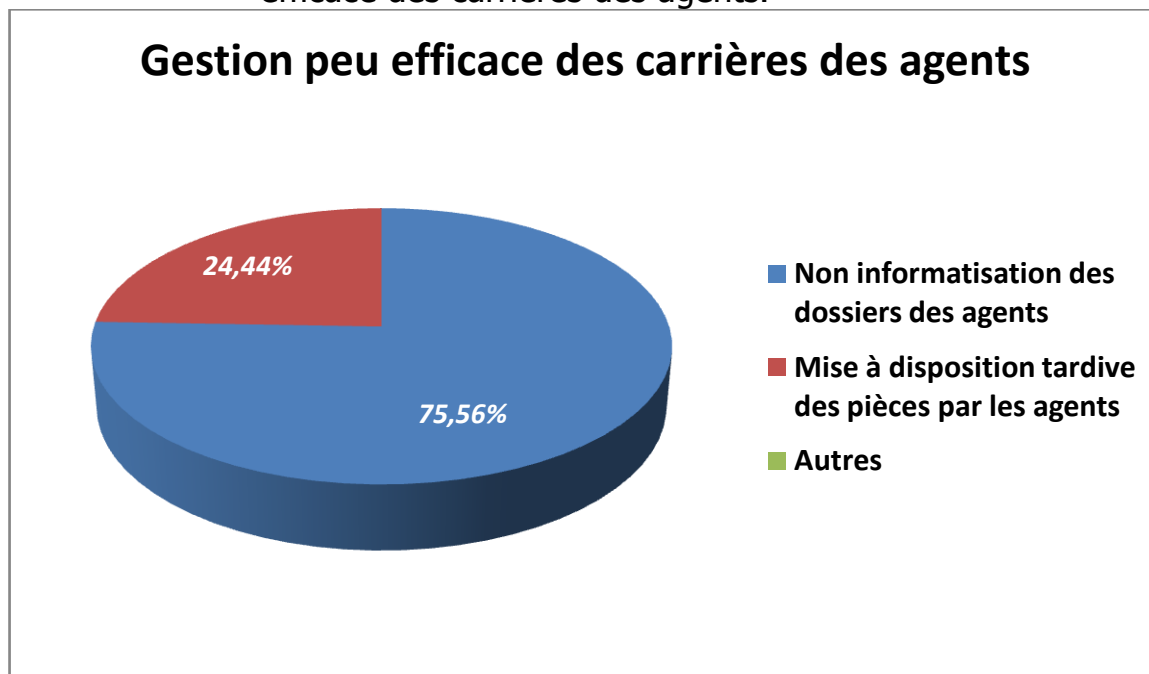
Commentaire

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

- 90,90 % des cadres enquêtés estiment que la non informatisation des dossiers des agents est à la base de la gestion peu efficace des carrières du personnel. 9,10% affirment que la gestion peu efficace des carrières des agents est liée à la mise à disposition tardive des pièces par les agents eux même. Aucun agent n'a identifié une autre cause à la base de ce problème ;
- 63,29% des Agents de maîtrise estiment que la non informatisation des dossiers des agents est à la base de la gestion peu efficace des carrières du personnel. Par contre, 30,77% affirment qu'elle est liée à la mise à disposition tardive des pièces par les agents eux même. Aucun agents n'a identifié une autre cause à la base de ce problème ;
- 50% des Agents de maîtrise estiment que la non informatisation des dossiers des agents est à la base de la gestion peu efficace des carrières du personnel. 50 % affirment que la gestion peu efficace des carrières des agents est liée à la mise à disposition tardive des pièces par les agents eux même. Aucun enquêté n'a identifié une autre cause à la base de ce problème.

Le graphique ci-après nous donne une image plus nette de la majorité des agents qui ont répondu non informatisation des dossiers des agents à la question.

Figure 4 : réponses obtenues par la majorité des Agents sur la gestion peu efficace des carrières des agents.



Source : réalisé à partir du tableau n° 7

Conclusion partielle :

Après analyse des différentes réponses, le graphique ci-dessus nous permet de dire que la majorité des évalués enquêtés (75,56%) reconnaissent que la non informatisation des dossiers des agents est à la base de la gestion peu efficace des carrières des agents. Par contre 24,44% affirment qu'elle est due à la mise à disposition tardive des pièces par les agents eux même. Aucun des agents n'a identifié une autre cause à ce problème.

II - ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Après avoir cherché à déceler les causes réelles se trouvant à la base de chacun des problèmes spécifiques que nous avons l'intention de résoudre, nous allons à présent procéder à la vérification des hypothèses formulées au début de notre étude, puis en établir les éléments de diagnostic.

A - VERIFICATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE

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

- DEGRE DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N° 1

Nous avons pensé que la faible motivation du personnel pourrait être due aux mauvaises conditions de travail et à l'absence d'actions valorisantes(non paiement des heures supplémentaires et non attribution des avantages lié à la fonction à certains Directeurs et Chefs de services. Nos recherches nous ont révélé d'abord que le personnel n'est pas motivé. Ensuite, ce manque de motivation est dû aux mauvaises conditions de travail des agents.

Selon le seuil de décision choisi, **la cause identifiée par 33,33% des personnes enquêtées sera retenue** comme cause réelle se trouvant à la base du problème spécifique n°1. **Or 63,33 % de ces personnes ont identifié la cause des mauvaises conditions de travail comme étant à la base du problème spécifique n°1.**

Cette cause fait partie de celles que nous avons supposée être à la base du problème de la faible motivation des agents. L'hypothèse n°1 est donc vérifiée.

- DEGRE DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N° 2

Nous avons supposé que l'absence d'un système d'identification des besoins en personnel en vue d'une bonne répartition du personnel existant et du recrutement de nouveaux agents serait à la base de l'insuffisance quantitative du personnel. A travers notre recherche nous avons d'une part constaté qu'il y a vraiment un déficit de personnel et d'autre part que le recrutement est rare. Aussi avons-nous constaté l'inexistence d'un système de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences, autrement dit, il n'est pas installé un système pour identifier les besoins réels, à court, moyen ou long terme, en personnel de chaque service en vue de subvenir à ces besoins.

Aussi, les résultats de l'enquête montrent-ils que **82,22 % des personnes enquêtées ont identifié l'absence d'un système d'identification des besoins en personnel** comme étant la cause réelle à la base du problème spécifique n°2. **Selon le seuil de décision choisi, la cause identifiée par 50% des personnes enquêtées sera retenue** comme cause réelle se trouvant à la base du problème spécifique n°2. Ces résultats viennent donc confirmer l'hypothèse n°2 selon laquelle l'absence d'un système d'identification des besoins en personnel est à la base de l'insuffisance quantitative des ressources humaines. Notre hypothèse spécifique n° 2 se trouve vérifiée.

- DEGRE DE VERIFICATION DE L'HYPOTHESE N°3

Selon le seuil de décision choisi, la cause identifiée par 50% ou plus de 50% des personnes enquêtées sera retenue comme cause réelle se trouvant à la base du problème spécifique n°3. **Or 75,56 % de ces personnes ont identifié la cause relative au non informatisation des dossiers des agents comme étant à la base du problème spécifique n°3.** Cette cause fait partie de celle que nous avons supposée être à la base du problème de la gestion peu efficace des carrières du personnel. L'hypothèse n°3 est donc vérifiée.

B - SYNTHESE DU DIAGNOSTIC

Le diagnostic consiste pour nous à affecter à chaque problème la cause réelle se trouvant à sa base. Diagnostiquer un problème, c'est trouver ce qui pourrait être à la base de ce problème.

- ELEMENT DE DIAGNOSTIC N° 1

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de dire définitivement que les mauvaises conditions de travail expliquent la faible motivation des agents.

- ELEMENT DE DIAGNOSTIC N° 2

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

- ELEMENT DE DIAGNOSTIC N°3

La vérification de l'hypothèse n°3 nous permet de retenir définitivement que la non informatisation des dossiers des agents est à la base de la gestion peu efficace des carrières des agents.

CHAPITRE DEUXIEME :

**PROPOSITIONS POUR UNE GESTION
EFFICACE DU PERSONNEL AU MRAI ET
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

Dans le cadre de notre étude, qui vise l'optimisation de la gestion du personnel au MRAI, nous nous sommes fixé des objectifs en rapport avec les problèmes spécifiques. Nous avons par la suite formulé des hypothèses dont nous avons pu juger de la justesse par des enquêtes, et l'analyse de toutes les informations réunies.

A présent, nous allons proposer des approches de solutions dans une première section d'une part, et d'autre part des recommandations visant à mieux réaliser ces solutions dans une seconde section.

SECTION 1 : approches de solutions

Dans le but de contribuer à une gestion efficace du personnel du MRAI, nous voudrions proposer quelques solutions. Dans un premier temps, nous proposerons des solutions d'ordre général (Paragraphe 1), et dans un second temps les approches spécifiques de solutions (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : APPROCHE GENERALE DE SOLUTION

Pour une gestion efficace du personnel du MRAI, contribuant ainsi à une meilleure mise en œuvre de la réforme, il est nécessaire d'une façon générale, d'assurer un management efficace des ressources humaines du MRAI ; et de mettre en œuvre une bonne politique de motivation du personnel.

I-APPROCHE DE SOLUTION POUR UNE GESTION EFFICACE DES RESSOURCES HUMAINES

Au regard des dysfonctionnements révélés par les enquêtes, l'amélioration de la politique de management constitue une action essentielle en faveur du personnel du MRAI.

Les meilleures pratiques de management des organisations ont généralement pour fondement une culture d'entreprise partagée par tous ainsi qu'une vision qui guide les dirigeants dans l'exercice de leur fonction.

A – FONDER UNE CULTURE D'ENTREPRISE

Une organisation, c'est d'abord un ensemble de personnes dont les comportements sont les clés de la réalisation effective des opérations. Ces comportements résultent pour leur grande part de ce que ces personnes ont

dans leur tête, c'est-à-dire de leur culture. La culture d'une entreprise constitue un modèle complexe de croyances et d'espérances partagées par ses membres.

De façon précise, la culture d'entreprise englobe les philosophies, les idéologies, les valeurs, les croyances, les postulats, les attentes, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une organisation.

La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres dans son apparence et surtout dans ses façons de réagir aux situations de la vie de l'entreprise.

B - DEVELOPER UN LEADERSHIP EFFICACE

Le leadership peut être défini comme « l'art d'influencer et de diriger les hommes dans le but d'obtenir que volontairement, ils nous accordent leur adhésion, leur confiance, leur respect et leur coopération. »¹⁹

Ce qui est important au MRAI, c'est la nécessité pour les cadres de comprendre que le leadership est un comportement qui se traduit par des actes qu'ils vont poser dans leur direction par rapport à chaque situation. Ces actes doivent avoir pour conséquence d'influencer le groupe ou leurs collaborateurs et de les aider à atteindre leurs objectifs tout en apportant une plus grande satisfaction des besoins individuels.

Ainsi défini, on ne peut apprécier la manifestation du leadership qu'à partir des comportements de celui ou celle qui l'exerce, lesquels comportements permettent de décrire son style d'intervention.

✓ Les styles de leadership

Il résulte de deux (02) grands types de comportements du leader :

- les comportements du leader axés sur la production
- les comportements du leader axés sur la relation.

• Les comportements axés sur la production

Ils sont ceux par lesquels le leader organise et définit les rôles et les tâches aux membres de son groupe ou unité administrative. Ce sont aussi les

¹⁹ Roger FUCTON, cité par Alain EXIGA dans les Objectifs, DUNOD, Paris, 1998, page 83

actions par lesquelles le leader établit des canaux de communication et des procédures d'exécution du travail.

- *Les comportements axés sur la relation*

Ils sont par contre ceux par lesquels le leader maintient une relation personnelle entre lui et les membres du groupe.

II- LA POLITIQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL

A- LA REMUNERATION

La rémunération du salarié est un des éléments clé du contrat de travail : elle est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais au-delà de cette appréciation juridique, elle est pour l'immense majorité des salariés, l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises, l'élément majeur de leurs coûts de production. Entre l'entreprise et son personnel, les enjeux liés à la fixation de la rémunération s'inscrivent donc dans des logiques contradictoires. Rien d'étonnant à ce que les syndicats fassent de la rémunération, un thème privilégié de revendications et que les dirigeants la désignent comme l'un des mécanismes déterminants de l'équilibre économique de leur entreprise.

Une bonne rémunération a pour effet de stimuler le salarié, de prouver et de maintenir sa volonté de travailler.

Aussi la rémunération doit-elle s'appuyer sur un véritable système intégré et évolutif de dispositifs s'articulant autour de trois axes: l'équilibre financier, la cohérence externe et l'équité interne.

Une entreprise dont la politique de rémunération ne prend pas en compte ces paramètres est d'avance vouée à l'échec. Car, la rémunération dans ce cas, au lieu d'être un facteur de stimulation, serait une source de démotivation des employés.

✓ Les accessoires du salaire

Ce sont les primes et indemnités qui viennent compléter l'élément principal de la rémunération.

Il s'agit des indemnités de résidence, logement, sujétion, déplacement, transport, d'expertise, des primes de rendement, de bilan, de travaux de nuit.

Outre les avantages matériels, le travailleur bénéficie également des avantages moraux.

Il s'agit des récompenses dont le rôle est non négligeable.

B- LA FORMATION

Si la formation est devenue la priorité de la Gestion des Ressources Humaines dans les années 90, c'est parce qu'elle est un bien privilégié de l'apprentissage du future. La formation permet aujourd'hui de recruter des hommes et des femmes qualifiables et non plus qualifiés.

Egalement un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés du point de vue professionnel des satisfactions et à améliorer la performance économique de l'entreprise.

Ainsi pouvons-nous définir la formation professionnelle comme

«L'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle. »

Une enquête réalisée en 1986 par J. M. PERETTI montrait que la quasi-totalité des responsables des Ressources Humaines considéraient que la formation allait devenir la priorité de la Gestion des Ressources Humaines des entreprises dans les années 90. La réalité d'aujourd'hui ne semble guère démentir cette appréciation alors prospective.

Paragraphe 2 : APPROCHE SPECIFIQUE DE SOLUTION

Les approches de solutions sont des mesures d'éradication des problèmes en étude. Nous n'avons pas la prétention de trouver des solutions miracles aux différentes insuffisances relevées. Nous voudrions ébaucher, en fonction de chaque problème spécifique, des propositions qui pourraient améliorer la situation de la gestion inefficace du personnel qui caractérise actuellement le MRAI en vue d'une amélioration des performances.

I- APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME DE LA FAIBLE MOTIVATION DES AGENTS

Les résultats de notre enquête ont révélé que les mauvaises conditions de travail expliquent la faible motivation des agents. Dans nos recherches, nous avons noté que les agents travaillent dans de mauvaises conditions (l'insuffisance de matériels, l'exiguïté du local, la pression exercée à tout moment sur les agents, l'atmosphère sociale délétère).

La prestation fournie par les employés dans l'entreprise est aussi liée à leur cadre de travail. Ils peuvent être formés, bien rémunérés, mais lorsque le cadre de travail n'est pas bien aménagé, leur rendement en subit. Il est donc nécessaire que le ministère mette à la disposition de ses employés un cadre de travail bien aménagé en vue de maintenir leur participation effective à la réalisation de ses objectifs.

Les solutions proposées pour la résolution de ce problème sont de plusieurs ordres :

- les agents qui ont plus de responsabilités tels que les chefs de service doivent avoir un bureau individuel ;
- le bureau devant servir de cadre de travail aux agents à responsabilité limitée doit être séparé par des cloisons pour permettre une meilleure concentration ;
- les climatiseurs des locaux doivent être réparés ou un système adéquat d'aération doit être mis en place ;
- l'aménagement du cadre de travail nécessite que les locaux soient bien éclairés, de grande dimension, badigeonnés avec des couleurs convenables, et qu'ils y aient une température agréable ;
- un système efficace d'octroi, de gestion et de maintenance du matériel de travail doit être mis en place.

Si de telles mesures sont mises en œuvre, on aura contribué à améliorer les problèmes liés aux mauvaises conditions de travail. Les conditions de travail seront ainsi améliorées pour les agents, pour plus de performance.

II- APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME DE L'INSUFFISANCE QUANTITATIVE DES RESSOURCES HUMAINES

Il s'est révélé au terme de notre enquête que l'absence d'un système d'identification des besoins en personnel est à la base de l'insuffisance quantitative des ressources humaines. Pour remédier à l'insuffisance de personnel, il est nécessaire de passer par deux actions : il faut assurer d'une part, une meilleure répartition du personnel actuel et mettre en place d'autres part, un plan de recrutement du personnel. Pour ce faire, il faut instaurer un système de gestion prévisionnelle du personnel.

Concrètement, il s'agit avant tout, de reconsidérer chaque service afin de déterminer le nombre d'agents qu'il faut pour que ces services fonctionnent correctement (les services eux-mêmes peuvent faire savoir leur besoin grâce à des imprimés de demande de personnel). Ceci permettra de connaître les besoins en personnel de l'administration.

Il faut ensuite identifier les services qui ont une pléthore d'employés et si le surplus d'agents d'un service remplit les conditions pour travailler dans un autre service qui en manque, il faut déplacer ces derniers vers les services ayant besoin d'agents. Dans le même sens, il faut planifier les mobilités. Le plan de recrutement est un outil de planification qui permet à une organisation d'anticiper sur les besoins en personnel.

L'élaboration et la mise en œuvre dudit plan permettront, non seulement de doter le ministère de ressources humaines de qualité, mais également d'y maintenir ses cadres et surtout de mieux exploiter leurs compétences. Il apparaît ainsi comme un précieux instrument de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui participera de l'accomplissement efficient des différentes missions assignées à ce département.

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

besoins réels de chaque service. Quant à la qualité du personnel, elle sera déterminée en analysant chaque poste.

III- APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME DE LA GESTION PEU EFFICACE DES CARRIERES DU PERSONNEL

Les résultats de notre enquête ont révélé que la non informatisation des dossiers des agents est à la base de la gestion peu efficace des carrières du personnel.

La Direction des Ressources Humaines constitue un service central où convergent tous les dossiers du personnel depuis leur nomination jusqu'à la retraite. Le développement des actions à caractère managérial vise principalement à élaborer et à mettre en place une politique d'orientation stratégique de management des ressources humaines axée sur des résultats pour la gestion des carrières du personnel du MRAI.

Toutefois, les facteurs de choix porteurs ne pourront améliorer les carrières du personnel au MRAI que si et seulement s'ils prennent appui sur une politique efficiente de gestion.

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

Ce logiciel doit permettre d'obtenir la liste du personnel et comporté tous les renseignements nécessaires sur l'agent depuis son entrée dans la vie professionnelle jusqu'à sa retraite. Il doit permettre de déterminer aussi le nombre d'agents ayant droit à une titularisation, à un avancement automatique, à une promotion, à un reclassement et ceux admis à la retraite, les différents mouvements et positions que l'agent a connus au cours de sa carrière et même des lettres de félicitations ou de distinctions honorifiques en signe de reconnaissance de leurs efforts remarquables ou des sanctions de 1er degré ou du 2nd degré.

SECTION 2 : conditions de mise en œuvre et tableau de synthèse de l'étude

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

Paragraphe 1 : RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DES AUTORITES ET DU PERSONNEL DU MINISTERE

Elles sont relatives aux différentes recommandations à l'endroit des autorités et du personnel du ministère.

I- RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DES AUTORITES

La première condition de réussite sera l'engagement des autorités au haut niveau du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle à mettre en œuvre les solutions proposées.

Ensuite, nous recommandons au Directeur des Ressources Humaines :

- d'accorder une attention beaucoup plus particulière au personnel du ministère, notamment en ce qui concerne leur motivation et la gestion des carrières ;
- d'organiser à l'intention des directeurs centraux et techniques ainsi que des chefs de projets et programmes, des séances de briefing sur la notion de gestion des ressources humaines afin qu'ils soient aptes à mieux gérer leur personnel.
- de sensibiliser les personnes ressources des Ministères en charge de la Fonction Publique et des Finances en liaison directe avec le MRAI pour une meilleure collaboration assurant la gestion et le suivi stricte de la carrière du personnel.

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

permettra une identification facile et rapide des problèmes sociaux. Ce bilan social pourrait contenir les informations suivantes :

- l'emploi (effectifs des travailleurs, différentes catégories) ;
- le mouvement des travailleurs (recrutement, position exceptionnelle, départ à la retraite) ;
- les rémunérations et les charges accessoires ;
- les conditions de travail ;
- le plan d'organisation des carrières ;
- la formation.

En outre, nous recommandons certaines mesures à prendre en faveur des agents du ministère :

- ✓ instaurer les pratiques de management moderne, alliant compétences et motivation, dans la gestion des ressources humaines du Ministère ;
- ✓ organiser des séances de travail périodiques avec le personnel pour leur faire partager la nouvelle vision et recueillir leurs attentes ;
- ✓ mettre en place des comités ad' hoc pour approfondir la réflexion sur les problèmes spécifiés ci-dessus ;
- ✓ insuffler un dynamisme nouveau aux différentes structures du Ministère par la fixation de leur cadre juridique et la mise à disposition des ressources appropriées ;
- ✓ élaborer à l'aide d'outil moderne et mettre en application le plan de carrière des agents ;
- ✓ définir les responsabilités et évaluer périodiquement la performance des agents;
- ✓ doter la Direction des Ressources Humaines d'un spécialiste en GRH et des moyens requis pour des actions novatrices ;
- ✓ adopter à bonne date les plans de travail annuel et renforcer les moyens d'actions des diverses structures du Ministère ;
- ✓ mettre en place un système de gestion participative.

II- RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DU PERSONNEL DU MINISTERE

Nous recommandons aux agents de toujours faire preuve de professionnalisme en exécutant convenablement leurs tâches. C'est aussi à eux de faire connaître leurs besoins aussi bien en personnel, qu'en moyens de travail car les autorités ne voient pas toujours tout. Il leur revient également de travailler pour mériter leur salaire et de trouver dans leur travail le motif de continuer malgré tout en attendant que des mesures incitatives ne soient prises et mises en application. C'est à eux de montrer qu'ils sont incontournables dans l'administration par leur tenue, et le respect de la déontologie administrative.

Le personnel devra accompagner les autorités du Ministère dans la mise en œuvre des mesures recommandées. De manière spécifique, il devra :

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

Paragraphe 2 : TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

Tableau n° 8 : tableau de synthèse de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes	Diagnostic	Approches de solutions
Général		Problème Général	Objectif Général	Cause Générale	Elément de diagnostic Général	Solution Générale
		gestion inefficace des ressources humaines	contribuer à une gestion efficace du personnel du MRAI	–	–	–
S P E C I F I Q U E	1	Problème Spécifique n°1	Objectif Spécifique n°1	Cause Spécifique n°1	Elément de diagnostic n°1	Solution n°1
		faible motivation des agents	Identifier des méthodes pour la mise en œuvre d'actions de motivation	mauvaises conditions de travail	les mauvaises conditions de travail expliquent la faible motivation des agents	Aménager le cadre de travail ; réparer les climatiseurs des locaux
	2	Problème Spécifique n°2	Objectif Spécifique n°2	Cause Spécifique n°2	Elément de diagnostic n°2	Solution n°2
		Insuffisance quantitative des ressources humaines	proposer un système d'identification des besoins en ressources humaines	absence d'un système d'identification des besoins en personnel	l'absence d'un système d'identification des besoins en personnel est à la base de l'insuffisance des ressources humaines	Assurer une meilleure répartition du personnel actuel ; mettre en place un plan de gestion prévisionnel du personnel
	3	Problème Spécifique n°3	Objectif Spécifique n°3	Cause Spécifique n°3	Elément de diagnostic n°3	Solution n°3
		gestion peu efficace des carrières du personnel	identifier des méthodes pouvant favoriser un suivi rigoureux des carrières du	non informatisation des dossiers des agents	la non informatisation des dossiers des agents justifie la gestion peu	Informatisation des dossiers des agents ; Achat du logiciel de

			personnel		efficace des carrières du personnel	gestion des carrières du personnel
--	--	--	-----------	--	-------------------------------------	------------------------------------

Source : conçu à partir des données de nos travaux

CONCLUSION GENERALE

Si la Gestion des Ressources Humaines est née aux côtés des fonctions traditionnelles de l'entreprise, c'est pour combler le vide que constitue l'aspect humain et social de l'entreprise et qui a été longtemps ignoré ou sous-estimé par les Chefs d'entreprise qui n'avaient pour seul souci que le maximum de profit. Mais vu les progrès économiques et les mutations technologiques, juridiques et sociales, le capital humain apparaît de plus en plus comme l'incontournable source de valeur ajoutée. C'est pourquoi ULRICH D. écrivait in ***HUMAN RESOURCES CHAMPIONS : THE NEXT AGENDA FOR ADDING VALUE AND DELIVERING RESULTS*** que «les seules armes concurrentielles dont disposent encore les entreprises sont les ressources humaines ; car contrairement aux technologies, elles ne sont pas imitables, et facilement transposables». Dans ces conditions, l'intégration de la dimension humaine doit constituer un impératif pour l'administration dans l'élaboration de sa stratégie.

Et comme si cela ne suffisait pas, l'administration devrait disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes, motivées, suivies et dont un climat social de même que des conditions de travail et d'hygiène sont les mieux assurées.

Le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI) est un Ministère à caractère transversal, véritable agent de réhabilitation et de modernisation de l'Etat. Il a un rôle primordial à jouer dans la modernisation de l'administration publique béninoise. Notre stage dans cette structure nous a permis de constater qu'elle rencontre maints problèmes dont celui de la gestion inefficace de son personnel sur lequel a d'ailleurs porté notre mémoire.

La réalisation de mémoire n'est pas sans intérêt. Pour nous, elle a été l'occasion de nous réapproprier les connaissances en matière de gestion du personnel en même temps qu'elle nous permet de contribuer à une meilleure gestion des ressources humaines au sein du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle.

Pour le MRAI, ce mémoire apparaît comme un manuel dont il peut se servir pour mieux structurer, organiser sa politique de gestion notamment celle du personnel.

Nous ne pouvons donc que souhaiter la prise en considération des diverses propositions de solutions faites à savoir : l'Aménagement du cadre de travail et la réparation des climatiseurs, l'instauration d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la motivation du personnel par des actions concrètes, le recrutement des agents et enfin l'achat du logiciel de gestion des carrières du personnel et la sensibilisation des agents sur l'importance de fournir les pièces à temps .

Nous restons convaincus que la mise en application de ces solutions et la prise en considération de nos recommandations contribuera nécessairement à une meilleure gestion du personnel, bien entendu, nous ne nourrissons guère la prétention d'avoir cerné tous les contours de la question, ni d'avoir mis à la disposition des autorités du MRAI, une panacée aux problèmes relevés lors de notre recherche. C'est pourquoi, nous souhaiterions vivement que d'autres travaux de recherche viennent combler ce qui a dû nous échapper dans notre analyse.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

- ✚ CITEAU Jean Pierre : « *Gestion des Ressources Humaines : Principes généraux et cas pratiques* » 2eme Edition, Armand colin/ Masson Paris, 1994, 1997.
- ✚ DESAUNAY G. (1995), « *Comment gérer intelligemment ses subordonnés ?* », Édition DUNOD, 270 pages.
- ✚ Dictionnaire « *Le Petit Larousse* », Paris, 2003.
- ✚ LOUART, P. (1994) : « *Gestion des Ressources Humaines* », Eyrolles Université, Collection Gestion. Paris, Édition VUIBERT, 268 pages.
- ✚ PERETTI Jean-Marie, 1998, « *Gestion des Ressources Humaines* »,
- ✚ PETITPAS J. G., GAGNE P. A., BOUCHER G. (1994) : « *Comment motiver, mobiliser, et responsabiliser mon personnel* », Les Publications du Québec, 25p.
- ✚ Ulrich D. (1985): « *HUMAN RESSORCES CHAMPIONS: THE NEXT AGENDA FOR ADDING VALUE AND DELIEVERING RESULTS* »

II- MEMOIRES

- ✚ ABIOLA, Gérald (2010) : « **contribution au renforcement du leadership du ministère de la reforme administrative et institutionnelle (MRAI)** », Cycle 2, MSP, ENAM, UAC/BENIN.
- ✚ AHOUNOU, Francine (2002): « **Les Relations interpersonnelles dans le fonctionnement des entreprises – cas de la LNB** », Cycle 1, SD, ENAM, UAC / BENIN.

- ✚ BACOUDOU, Bernadin (2006) : « **problématique de la gestion des carrières du personnel de l'Etat au Bénin** », Cycle 2, MSP, ENAM, UAC/BENIN.
- ✚ HOUNGNI, Mesmin (2008) : « **la motivation comme facteur d'amélioration de la performance du personnel du ministère de la jeunesse, des sports et des loisirs** », Cycle 2, MSP, ENAM, UAC/BENIN.
- ✚ MADODE, Geneviève (2004) : « **la mobilisation des ressources humaines à la Loterie Nationale du Bénin** », Cycle 2, GRH, ENAM, UAC/BENIN.
- ✚ MEDEGNONWA, Thierry (2009) : « **approches pour une gestion efficace du personnel administratif : cas du secrétariat général administratif de l'assemblée nationale du Bénin** », Cycle 1, SD, ENAM, UAC / BENIN.

III- COURS

- ✚ DAVOH Martin. Cours de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ENAM, MSP 2, 2011.
- ✚ GNANSOUNOU, S. (2012) « **Méthodologie de réalisation du mémoire professionnel** », mimographe, ENAM, MSP 2, 2012.

IV- DOCUMENTS INEDITS

- ✚ Cabinet Afrique Conseil, Leadership et communication, Séminaire de formation, Avril 2004.
- ✚ Cabinet Afrique Conseil, la gestion des ressources humaines, Séminaire de formation, Octobre 2004.

V- TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- ✚ BENIN, Loi 86 – 013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat, 180 articles et la Loi 89 – 019 du 29 avril 1989 portant approbation de la décision-loi 89 – 006 du 06 avril 1989 qui l'a modifiée.

- ✚ DECRET N° 2006-178 du 08 avril 2006 portant composition du gouvernement.

- ✚ DECRET N° 2010-642 du 31 décembre 2010 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle.

- ✚ DECRET N° 2012-191 du 03 juillet 2012 fixant la structure type des ministères.

- ✚ ARRETE N° 2009 - 023/MRAI/DC/SGM/DPRA/SA du 20 mai 2009, portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Programmes de Réforme Administrative.

- ✚ ARRETE N° 2009 - 028/MRAI/DC/SGM/DRH/SA du 22 mai 2009, portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines.

VI - AUTRES

- ✚ <http://www.google.fr>
- ✚ <http://www.ressources-web.com/rh/sommaire.htm>

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

- 1- Questionnaire de l'enquête.
- 2- Organigramme du MRAI.
- 3- Effectif des agents suivant les structures du MRAI.
- 4- Quelques théories sur la motivation.
- 5- Récapitulation des besoins en personnel au MRAI.
- 6-Importance de la carrière.

ANNEXE N°1 :
QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE

QUESTIONNAIRE

Je suis LAGBADOHOSSOU Ghislain Fiacre, en formation au second cycle de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) dans la filière Management des Services Publics (MSP).

Dans le cadre de cette formation, j'entreprends des recherches pour la rédaction d'un mémoire dont le thème est intitulé : « Contribution au renforcement des capacités managériales du MRAI ».

Vous avez été identifiée comme une personne ressource susceptible de contribuer objectivement à la réalisation de cet exercice pédagogique à caractère professionnel.

Aussi, voudrais-je vous prier de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous qui portent essentiellement sur le renforcement des capacités managériales de votre département.

I- IDENTIFICATION SOMMAIRE

I1 – Nom et Prénoms (Facultatif) :

I2- Catégorie professionnelle : A B C D

I3- Ancienneté au poste actuel :

I4- Ancienneté dans la direction :

I5- Ancienneté dans le Ministère :

II- MOTIVATION AU TRAVAIL

1- Quel est votre statut au sein du MRAI ?

Agent d'exécution (E)

Agent de Maîtrise (M)

Cadres (C)

2- Etes-vous motivé à la tâche ?

Oui

Non

Si oui par quoi ?

Si non pourquoi ?

Mauvaises conditions de travail

Absence d'actions valorisantes

Non attribution des avantages en nature

Problèmes de prime

Autres précisez

Cette situation affecte votre performance ?

Oui

Non

3- Etes-vous satisfait de votre cadre de travail ?

a- OUI

Les raisons :

L'éclairage de votre bureau donne une bonne vision et une bonne lisibilité

Votre local de travail est ordonné

Vous disposez d'un bureau aéré/climatisé

Vous avez le matériel adéquat pour le travail que vous faites (ordinateur, fournitures de bureau)

Autres(Précisez).....

.....

.....

b- NON

Les raisons :

L'éclairage de votre bureau vous offre une mauvaise vision et une mauvaise lisibilité

Votre local de travail n'est pas ordonné

Votre bureau n'est pas bien aéré

Vous ne disposez pas de matériel adéquat pour votre travail (ordinateur, fournitures de bureau)

Autres

(Précisez).....
.....
.....

4- Quelles sont selon vous les actions pouvant améliorer vos conditions de travail ?

L'octroi d'un bureau individuel

L'amélioration du système d'éclairage

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

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

Autres

Précisez.....
.....
.....

III- ABSENCE D' ACTIONS VALORISANTES

1- Pensez-vous être bien payé ?

OUI

NON

a- Si OUI, c'est parce que :

Le salaire de base est élevé

Le salaire de base est complété par des avantages (en nature, primes/indemnités)

Autres

(Précisez).....
.....
.....

b- Si NON, c'est parce que :

Le salaire de base n'est pas élevé

Le salaire de base n'est pas complété par des avantages (en nature, primes/indemnités)

Autres

(Précisez).....

.....

.....

.....

2 - Vous arrive-t- il de travailler en dehors des heures réglementaires ?

OUI

NON

a- Si OUI, bénéficiez-vous de compensation d'heures de repos ou d'indemnités d'heures supplémentaires ?

Toujours

Parfois

Pas du tout

IV- INSUFFISANCE DES RESSOURCES HUMAINES

1- Arrivez-vous à effectuer aisément et dans le temps les tâches confiées à votre service ?

Oui

Non

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

Oui

Non

2- Qu'est-ce qui pourrait alors être à la base de cette insuffisance quantitative de personnel ?

mauvaise répartition du personnel

manque de recrutement

V- LA GESTION PEU EFFICACE DES CARRIERES DU PERSONNEL

1- Elle s'explique par :

la non informatisation des dossiers des agents

l'inexistence à la DRH, d'un logiciel de gestion de la carrière des agents

la mise à disposition tardive des pièces par les agents

Autres (à préciser) :.....

2- Quelles sont alors vos suggestions pour la résolution de tous ces problèmes ?

.....
.....

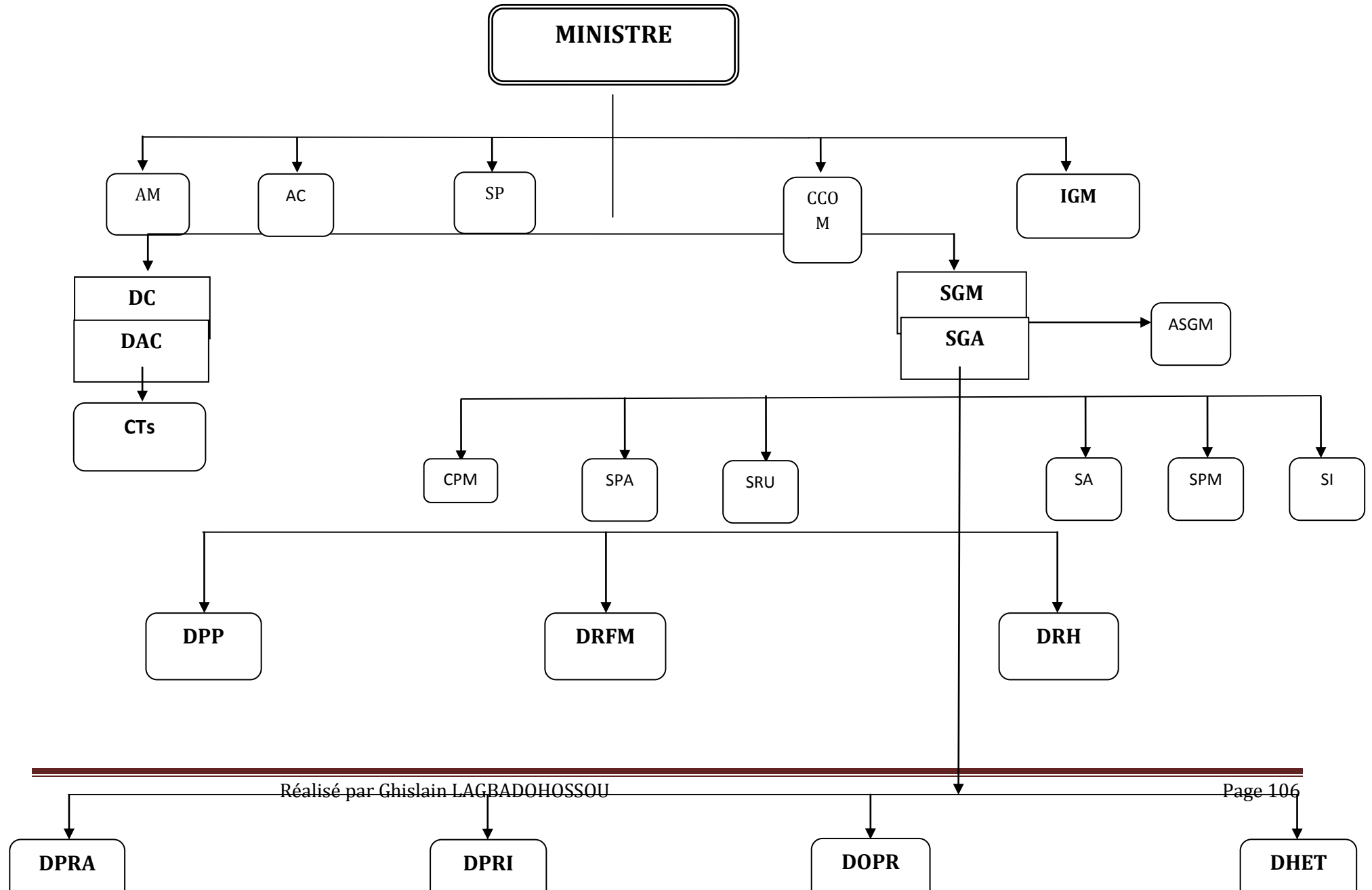
Merci pour la contribution

ANNEXE N°2 :

ORGANIGRAMME DU MRAI

DC	: Directeur de Cabinet	DRH	: Direction des Ressources Humaines
DAC	: Directeur Adjoint de Cabinet	DPRA	: Direction des Programmes de Réforme Administrative
SGM	: Secrétaire Général du Ministère	DPRI	: Direction des Programmes de Réforme Administrative
SGA	: Secrétaire Général Adjoint	DOPR	: Direction de l'Observatoire et de la Promotion des Réforme
IGM	: Inspecteur Général du Ministère	DHET	: Direction des Hauts Emplois Techniques
CT	: Conseiller Technique	CPMP	: Cellule de Passation des Marchés Publics
AM	: Assistant du Ministre	ASGM	: Assistant du Secrétaire Général du Ministère
SP	: Secrétaire Particulier	SRU	: Service des Relations avec les Usagers
AC	: Attaché de Cabinet	SPA	: Service Pré-archivage
CCOM	: Cellule de Communication	SPM	: Service du Protocole du Ministère
DPP	: Direction de la Planification et de la Prospective	SA	: Secrétariat Administratif
DRFM	: Direction des Ressources Financières et du Matériel	SI	: Service Informatique

ORGANIGRAMME DU MINISTRE DE LA REFORME ADMINISTRATIVE ET INSTITUTIONNELLE



ANNEXE N°3 :

EFFECTIF DES AGENTS SUIVANT LES STRUCTURES DU MRAI

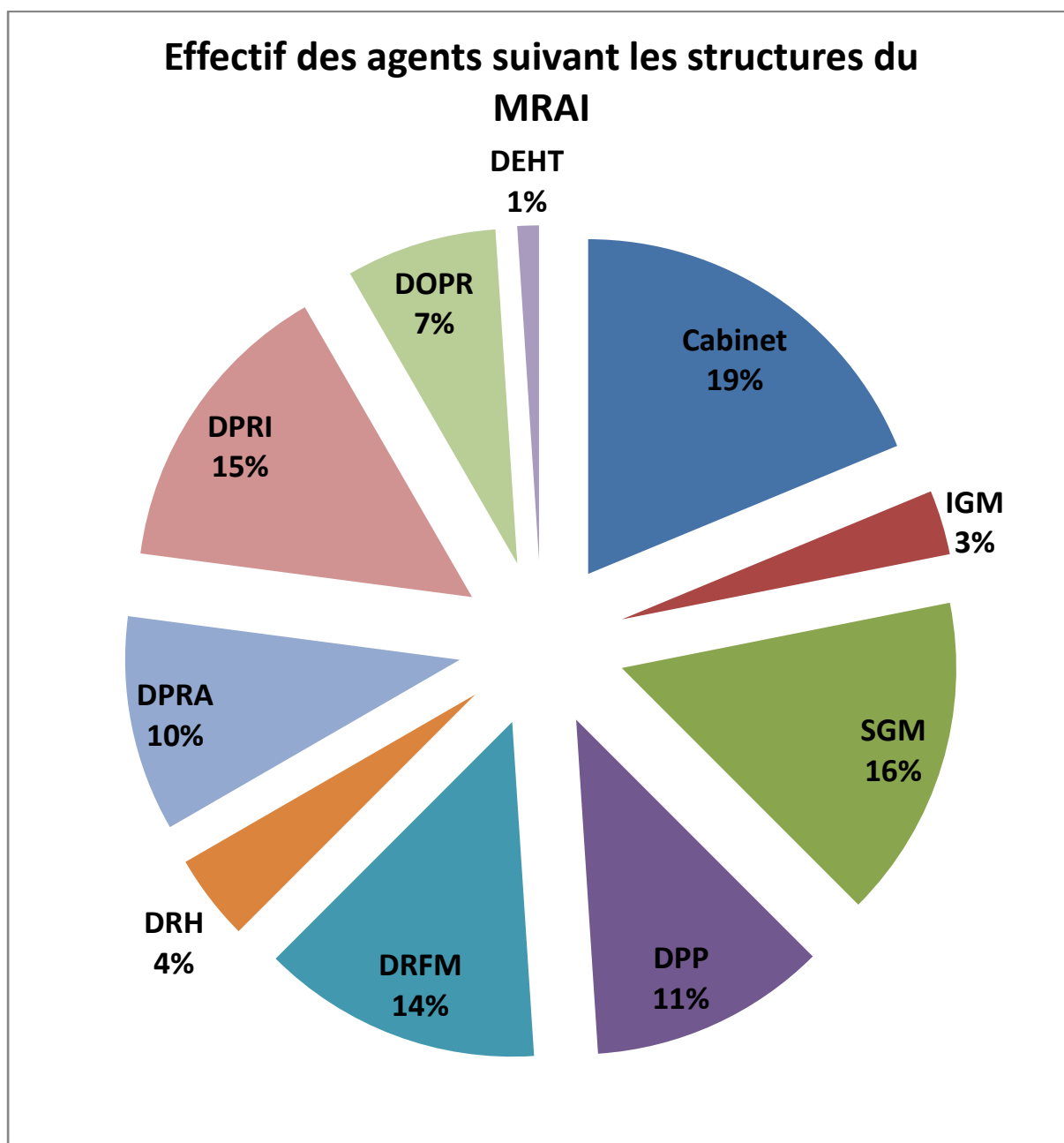


Diagramme : Répartition des agents suivant les structures du MRAI

ANNEXE 4 :

QUELQUES THEORIES SUR LA MOTIVATION

Quelques théories sur la motivation

Les théories des besoins

Les théories des besoins considèrent que la motivation est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Les deux théories les plus connues sont celles de Maslow et d'Herzberg.

D'après **Maslow** (1943), l'individu cherche à répondre à des besoins suivant une certaine hiérarchie de ceux-ci. Une fois qu'il a satisfait un besoin, l'individu souhaite satisfaire le besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie jusqu'à ce qu'il parvienne au dernier niveau, celui de l'accomplissement de soi. Cette hiérarchie est souvent présentée sous forme d'une pyramide. Mais cette théorie a été remise en cause, à cause de la rigidité de la hiérarchie, par plusieurs recherches empiriques car, dans la pratique, on constate qu'un individu peut chercher à satisfaire deux types de besoins à la fois, ou à satisfaire un besoin qui n'est pas immédiatement supérieur au besoin précédent dans la hiérarchie.

Frédéric Herzberg distingue quant à lui deux types de besoins inhérents à l'homme. Les besoins physiologiques et les besoins de réaliser le développement personnel. Herzberg distingue ainsi deux catégories de facteurs de motivation ou de satisfaction:

- ✓ **les facteurs d'hygiène extrinsèques:** ils seraient liés aux besoins physiologiques et leur absence ne peut point apporter de satisfaction ou de la motivation. Ces facteurs sont entre autres la politique et l'administration de l'entreprise, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le statut, etc.
- ✓ **les facteurs de motivation, ou facteurs intrinsèques :** ce sont le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, la progression individuelle, le contenu du travail, la responsabilité, les promotions et les avancements, etc.

Ainsi, pour améliorer la motivation, Herzberg recommande l'enrichissement du travail (il consiste essentiellement à donner plus de responsabilité et

d'autonomie, à confier des tâches plus complexes, à permettre à chacun de construire une expertise.)

La théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan considère que l'individu est motivé par trois types de besoins : l'autonomie, le sentiment d'être compétent et l'appartenance sociale.

Le besoin d'autonomie, défini comme le besoin qu'a l'individu de sentir qu'il agit librement, serait le plus décisif. Selon que le degré d'autonomie dans le choix sera élevé ou bas, l'individu sera plus ou moins motivé. L'individu est particulièrement motivé lorsqu'il agit parce qu'il trouve une satisfaction ou un plaisir dans son comportement ou son action. Sa motivation serait nulle si le choix de ses actions ne provient pas de sa propre décision et qu'il ne perçoit pas le lien entre ses actions et leurs conséquences.

Les théories de processus

Les théories de processus répondent à la question « comment un individu est-il motivé ? ». Ceci consiste donc à analyser de quelle manière des variables interagissent pour conduire à la motivation. Parmi les théories de processus on peut retenir celle de Vroom (1964) qui a élaboré une théorie dite théorie EIV. Cette théorie considère que la motivation résulte de trois variables dont la combinaison conduit à la motivation. Ces variables sont:

- **E** comme **Expectation** : l'individu attend un certain résultat ou une certaine performance suite à son effort.
- **I** comme **Instrumentalité** : il s'agit du rapport entre la performance et ce qu'on attend comme rétribution de cette performance.
- **V** comme **Valence** : valeur attribuée à l'individu au résultat qu'il a produit.

La théorie de la justice et de l'équité

Elle a été développée par Adams (1963). Selon cette théorie un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail (« outcomes ») est conforme à sa contribution (« inputs »). La rétribution est aussi bien financière que non financière. Quant à la contribution, elle se fait

par le biais non seulement du travail fourni, mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, etc. La justice et l'équité concernent également la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou salariés d'autres entreprises.

La théorie de la fixation des objectifs

Les travaux de J. Locke (1968) établissent qu'un individu est motivé quand on lui fixe des objectifs clairs. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation. Il permet à l'individu d'améliorer ses performances. Aussi, des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles, son expertise. Locke et Latham (1990) précisèrent, plus tard, les conditions pour qu'un objectif soit vraiment motivant pour un individu :

- **clarté de l'objectif** : les objectifs doivent être clairs c'est-à-dire débarrassés de toute ambiguïté, mesurables.
- **challenge de l'objectif** : l'objectif doit supposer un défi, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif.
- **engagement pour l'objectif** : Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de cet objectif et il sera plus engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer.
- **feedback** : une rétroaction régulière et appropriée est indispensable pour maintenir la motivation. Le feedback permet de renforcer la performance.

La théorie des relations humaines

Dans son article intitulé « **How to motivate Nigerian Workers?** » (Comment motiver les travailleurs Nigériens ?), **Emmanuel AJIJOLA** démontre que l'augmentation des salaires n'a jamais motivé les employés ; mais que cela les incite plutôt à des réclamations d'augmentations futures.

Ainsi, la politique des salaires à elle seule s'avère inefficace. Il estime alors que la survie de toute organisation et l'efficacité de tout système de motivation des employés résident dans les relations humaines qui existent au niveau de chaque organisation. AJIJOLA minimise donc l'importance des facteurs matériels dans la motivation au travail et conclut que seule la cohésion des relations humaines constitue une source de motivation.

Toutes ces théories et conceptions, quels que soient leurs auteurs, ont pour finalité de cerner la psychologie de l'homme au travail et de mettre à la disposition des managers des outils susceptibles de les guider dans la prise de décisions, notamment en ce qui concerne la motivation du personnel.

La motivation dépend largement du management. Le manager fixe les objectifs, évalue le travail, fournit le feedback, fait parfois évoluer le contenu d'un poste et joue ainsi un rôle clé dans la motivation de ses subordonnés. Bien que lié à plusieurs égards à la gestion des ressources humaines, le management n'appartient pas à la gestion des ressources humaines.

ANNEXE 5 :

RECAPITULATION DES BESOINS EN PERSONNEL DE QUELQUES
DIRECTIONS AU MRAI

Tableau n°1 : Récapitulation des besoins en personnel de quelques directions

INSPECTION GENERALE DU MINISTERE				
Emploi / Poste	Profil requis			Gap
	Nombre	Catégorie	Corps	
Inspecteur vérificateur	2	A1	Administrateur des Services Financiers	2
Agent de liaison	1	D3	Préposé des Services Administratifs	1
Chauffeur de l'IGM	1	D3	Conducteur de Véhicules Administratifs	1
Total IGM	4			4
SECRETARIAT GENERAL DU MINISTERE				
Chargé de la Division Opération de Saisie	1	C3	Opérateur de Saisie	1
Chargé de la Division courriers Départ	1	C3	Secrétaire Adjoint des Services Administratifs	1
Chargé de la Documentation	1	A3	Technicien Supérieur d'Action Culturelle	1
Chargé de la Division Accueil et Orientation	1	B1	Secrétaire des Services Administratifs	1
Chargé Division avec les Directions Techniques	1	B1	Secrétaire des Services Administratifs	1
Chef Cellule de Contrôle des Marchés Publics	1	A1	Administrateur des Services Financiers	1
Total SGM	6			6
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES				
Directeur des Ressources Humaines	1	A1	Administrateur des Ressources Humaines	1

Contribution à une gestion efficace du personnel au MRAI

Chef Service de la Gestion des Carrières	1	A1	Administrateur des Ressources Humaines	1
Chargé de la Division suivi des actes de carrières	1	A3	Attachés des Services Administratifs	1
Chargé de la Division Elaboration des Actes Administratifs	1	A3	Attachés des Services Administratifs	1
Chargé de la Division Formation et Stage	1	A3	Attachés des Services Administratifs	1
Chargé de la Division Planification du Recrutement et de la Formation	1	A1	Administrateur des Ressources Humaines	1
Chargé de la Division Affaires Sociales	1	A3	Technicien Supérieur de l'Action Sociale	1
Chargé de la Division Affaires Disciplinaires	1	A3	Attaché des Services Administratifs	1
Agent de liaison	1	D3	Préposé des Services Administratifs	1
Chauffeur DRH	1	D3	Conducteur de Véhicules Administratifs	1
Total DRH	10			10
DIRECTION DES PROGRAMMES DE REFORMES ADMINISTRATIVES				
Assistant du Chef Projet Clarification des Missions de l'Etat	2	A3	Attaché des Services Administratifs	2
Assistant du Chef Projet Rationalisation et Stabilisation des Structures Administratives	2	A3	Attaché des Services Administratifs	2

Contribution à une gestion efficace du personnel au MRAI

Assistant du Chef Projet Veille Anticipative et Innovante	2	A3	Attaché des Services Administratifs	2
Chargé du Courrier	1	C3	Secrétaire Adjoints des Services Administratifs	1
Agent de liaison et de Reprographie	1	D3	Préposé des Services Administratifs	1
Chargé du Courrier	1	C3	Secrétaire Adjoints des Services Administratifs	1
Total DPRA	9			9

Source : Plan de Formation des Agents du MRAI, Période 2012-2014

ANNEXE 6 :

IMPORTANCE DE LA CARRIERE

TABLEAU N°2 : IMPORTANCE DE LA CARRIERE

Pour les Employés	Pour les Organisations
<ul style="list-style-type: none">-jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible ;- pouvoir développer les compétences ;- s'intégrer dans l'entreprise, être considérés à part entière comme des membres ;- satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leur responsabilité, de leur pouvoir) ;- se réaliser au travail en mettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.	<ul style="list-style-type: none">- utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ;- améliorer sa flexibilité ;- mettre en place une relève de qualité ;- renforcer sa culture ;- mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

Source : La Gestion des Ressources Humaines : Séminaire de formation, Octobre 2004 du Cabinet Afrique Conseil

TABLE DES MATIERES

TITRES	PAGES
IDENTIFICATION DU JURY	I
DECLARATION D'ENGAGEMENT	li
DEDICACES	lii
REMERCIEMENTS	lv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE	viii
RESUME	lx
SOMMAIRE	xi
INTRODUCTION GENERALE	1
<u>CHAPITRE PRELIMINAIRE</u> : OBSERVATIONS DE STAGE AU MRAI ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
<u>SECTION 1</u> : OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	5
<u>PARAGRAPHE 1</u> : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE	5
I- CADRE INSTITUTIONNEL	5
A- HISTORIQUE, MISSION ET ATTRIBUTIONS DU MRAI	5
B- RESSOURCES DU MRAI	8
C- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	9
II-LE CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE	11
A-PRESENTATION DE LA DRH	11
B- OBSERVATIONS DE STAGE	13
<u>PARAGRAPHE 2</u> : CIBLAGE, SPECIFICATION ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE	17

I-INVENTAIRE DES ELEMENTS DE L'ETAT DES LIEUX, CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE ET FORMULATION DU SUJET	17
A-INVENTAIRE DES ATOUTS ET DES FAIBLESSES	18
B-REGROUPEMENT DES PROBLEMES SPECIFIQUES PAR CENTRE D'INTERETS	19
C- CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE ET FORMULATION DU SUJET	20
D- SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE ET DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE	22
<u>SECTION 2</u> : CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE	24
<u>PARAGRAPHE 1</u> : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE	24
I- OBJECTIFS DE L'ETUDE	24
A- OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT ET DE RECHERCHE	24
II- HYPOTHESES DE L'ETUDE	25
A-CAUSES ET HYPOTHESE LIEES AU PROBLEME DE LA FAIBLE MOTIVATION DES AGENTS DU MRAI	25
B- CAUSES ET HYPOTHESE LIEES A L'INSUFFISANCE DES RESSOURCES HUMAINES	27
C- CAUSES ET HYPOTHESE LIEES A LA GESTION PEU EFFICACE DES CARRIERES DU PERSONNEL	28
D- CAUSES ET HYPOTHESE LIEES AU PROBLEME GENERAL	29
<u>PARAGRAPHE 2</u> : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE ET REVUE DE LITTERATURE	29
I- TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE	29
II-REVUE DE LA LITTERATURE	31
A- EXPOSE DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES SUR LE PROBLEME SPECIFIQUE N°1	33

B- EXPOSE DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES SUR LE PROBLEME SPECIFIQUE N°2	34
C- EXPOSE DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES SUR LE PROBLEME SPECIFIQUE N°3	38
CHAPITRE PREMIER : CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE ET MOBILISATION DES DONNEES SUR LA GESTION DU PERSONNEL AU MRAI	43
<u>SECTION 1</u> : CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE	44
<u>PARAGRAPHE 1</u> : APPROCHES THEORIQUES	44
I- APPROCHES THEORIQUES	44
A- PRESENTATION DES NORMES ET REPERES DE RESOLUTION	44
B- OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES COLLECTEES	45
<u>PARAGRAPHE 2</u> : METHODES EMPIRIQUES	46
I- OBJECTIFS ET NATURE DE L'ENQUETE, IDENTIFICATION DE LA CIBLE	46
A- OBJECTIFS DE L'ENQUETE	46
B- NATURE DE L'ENQUETE ET IDENTIFICATION DE LA CIBLE	47
C- RECENSEMENT ET OUTILS DE PRESENTATION DES DONNEES	47
<u>SECTION 2</u> : PRESENTATION ET ANALYSES DES DONNEES	49
<u>PARAGRAPHE 1</u> : COLLECTE ET DIFFICULTES RENCONTREES	49
I- PREPARATION ET REALISATION DE L'ENQUETE	49
II- DIFFICULTES RENCONTREES	50
<u>PARAGRAPHE 2</u> : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET DIAGNOSTIC	51
I- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES	51

A- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES RELATIVES AU PROBLEME DE LA FAIBLE MOTIVATION DES AGENTS	51
B- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES RELATIVES A L'INSUFFISANCE DES RESSOURCES HUMAINES AU MRAI	55
C- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES RELATIVES A LA GESTION PEU EFFICACE DES CARRIERES DU PERSONNEL	58
II- ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC	61
A- VERIFICATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE	62
B-SYNTHESE DU DIAGNOSTIC	63
CHAPITRE DEUXIEME : PROPOSITIONS POUR UNE GESTION EFFICACE DU PERSONNEL AU MRAI ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	65
SECTION 1 : APPROCHES DE SOLUTIONS	66
PARAGRAPHE 1 : APPROCHE GENERALE DE SOLUTION	66
I-APPROCHE DE SOLUTION POUR UNE GESTION EFFICACE DES RESSOURCES HUMAINES	66
A – FONDER UNE CULTURE D'ENTREPRISE	66
B - DEVELOPER UN LEADERSHIP EFFICACE	67
II-LA POLITIQUE DE MOTIVATION DU PERSONNEL	68
A-LA REMUNERATION	68
B- LA FORMATION	69
PARAGRAPHE 2 : APPROCHE SPECIFIQUE DE SOLUTION	69
I- APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME DE LA FAIBLE MOTIVATION DES AGENTS	70
II- APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME DE L'INSUFFISANCE DES RESSOURCES HUMAINES	71

III- APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLEME DE LA GESTION PEU EFFICACE DES CARRIERES DU PERSONNEL	72
SECTION 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE ET TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ETUDE	73
PARAGRAPHE 1 : RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DES AUTORITES ET DU PERSONNEL DU MINISTERE	73
I- RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DES AUTORITES	73
II- RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DU PERSONNEL DU MINISTERE	75
PARAGRAPHE 2 : TABLEAU DE SYNTHESE DE L'ETUDE	76
CONCLUSION GENERALE	78
BIBLIOGRAPHIE	81
ANNEXES	84
TABLE DES MATIERES	108