



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



\*\*\*\*\*  
MINISTÈRE D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*  
UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*  
ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

\*\*\*\*\*  
MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II  
POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME D'ADMINISTRATEUR

Option

Filière

Management

Gestion des Ressources Humaines

Année Académique 2012-2013

SUJET :

**PROBLÉMATIQUE DE LA MAÎTRISE DES EFFECTIFS  
DANS LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : CAS DU PORT  
AUTONOME DE COTONOU**

RÉALISÉ PAR

Aiméric Coffi Sèglam **AMOUSSOU**

SOUS LA DIRECTION DE

Maître de Stage :

Directeur de Mémoire :

M. Boni **AKOBIM. Pierre Claver ADOMOU,**

Chef Service Personnel et Solde

Enseignant à l'ENAM

Port Autonome de Cotonou

Promotion 2011-2013

Janvier 2014



## **IDENTIFICATION DU JURY**

**PRÉSIDENT DU JURY : Abraham VOGLOZIN**

**VICE –PRÉSIDENT : Jean-Yves GANDÈMEY**

**MEMBRE : Aurore GAYON**

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



**À :**

*Toi mon cher père pour les nombreux sacrifices consentis, les encouragements de ta part afin que je sois un homme accompli. Je connais ta peine pour que j'en arrive à ce point. Puisse le temps t'accorder la longévité afin que tu jouisses des fruits de ton labeur;*

*Toi ma très chère mère, ma confidente, toi qui a joué un rôle non moins déterminant dans ma vie. Aujourd'hui la vie te sourit. Puisse - t-elle te permettre de garder un sourire ad vitam aeternam ;*

*Toi ma tante ma tutrice Bernadette AMOUSSOU et ton époux Achille BLOCHAOU, pour votre rôle de tuteurs combien noble à mon égard. Vous m'avez accepté tels que je suis et avez pris soin de moi tel votre enfant. Je ne l'oublierai jamais.*

REMERCIEMENTS

« *La meilleure connaissance est celle qui mène l'homme vers l'homme* »  
(Seydou BADIAN, 1963). Par cette citation, je voudrais exprimer toute ma reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin ont participé à l'élaboration de ce document. Il s'agit en l'occurrence de :

Mon maître de mémoire M. Pierre ADOMOU enseignant à l'ENAM, lui qui a su me répondre spontanément sans ménager aucun effort pour me transmettre sa connaissance durant toute la période d'encadrement.

M. Marcel et M. Philippe ABOUMON, pour m'avoir donné la possibilité de vivre la pratique de ma formation au Port Autonome de Cotonou.

Mes frères et sœurs : Orest, Didyme et Perpétue pour le soutien spirituel et moral que vous avez témoigné à mon égard. À travers ce document, comprenez tout simplement que tant qu'il reste à faire, nous ne devons pas baisser les bras ;

Mes neveux et nièces : Josué, Déo-gratias, Colombe et Méline. Que ce travail soit un stimulus dans vos études ;

Mon oncle M. Rogatien LOKOSSOU ainsi que son épouse Mme Lucie BADET LOKOSSOU et à leurs enfants, qui m'ont sans cesse encouragé à aller de l'avant. Voici enfin l'un des résultats de vos encouragements ;

Mes oncles Victorin, Faustin, Timoléon DJAGBA pour vos divers encouragements ;

M. et Mme HOUNGAN Aristide, ceci n'est que le prolongement de votre coup de pouce.

## LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

**PAC** : Port Autonome de Cotonou

**SASP** : Service des Affaires Sociales et de la Prévoyance

**SPS** : Service du Personnel et de la Solde

**SYNTRAPAC** : Syndicat des Travailleurs du Port Autonome de Cotonou

**OFPA** : Observatoire des Fonctions Publiques Africaines

**GPEEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences

**GPRH** : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines

**RH**: Ressources Humaines

**OR** : Objectif de Rendement

**VTS** : VESSEL TRAFIC SYSTEM

**BCEEOM** : Bureau Central d'Études des Équipements d'Outre-mer

**SOGREAH** : Société Grenobloise des Études d'Aménagement Hydraulique

**FMI** : Fonds Monétaire International

**BM** : Banque Mondiale

## LISTE DES TABLEAUX

N°1 : Répartition de l'effectif permanent du Port Autonome de Cotonou par sexe, par catégorie socioprofessionnelle et par direction.....	21
N°2 : Effectif du personnel du PAC de 2008 à 2013.....	22
N°3 : Effectif global du PAC.....	24
N°4 : Inventaire des forces et faiblesses.....	26
N°5 : Regroupement des problématiques par centres d'intérêts.....	27
N°6 : Tableau de bord de l'étude.....	37
N°7 : Répartition des travailleurs estimant que la gestion du recrutement est peu orthodoxe.....	49
N°8 : Récapitulatif de quelques outils de maîtrise des effectifs et leurs utilités...59-60	

## LISTE DES FIGURES

N°1 : Effectif global du Port.....	23
N°2 : Répartition du personnel selon la maîtrise de la responsabilité qui leur incombe.....	48
N°3 : Répartition du personnel selon la maîtrise des effectifs du PAC.....	48
N°4 : Répartition des travailleurs sur la fixation ou non des objectifs individuels de rendement.....	51
N°5 : Répartition des agents selon qu'ils sont évalués individuellement.....	51
N°6 : Schéma récapitulatif du rôle d'une fiche de poste.....	61

---

---

## **Glossaire de l'étude**

**Plan de rendement** : C'est une entente entre le gestionnaire et l'employé qui établissent de façon claire et réaliste, en début de cycle, les bases qui serviront à l'appréciation des performances de l'employé en fin de cycle. Le plan de rendement établi et accepté favorise :

- une meilleure concordance des objectifs individuels et des objectifs organisationnels ;
- un engagement et une compréhension mutuelle accrues quant aux attentes et aux résultats ;
- une objectivité et une uniformité avivées quant à l'appréciation du rendement ;
- un cadre clair, logique et non ambigu pour des observations et une discussion ouverte et transparente

**Objectif de rendement** : Un OR, est l'énoncé non équivoque des résultats mesurables, observables et réalistes que vise à atteindre un individu ou une équipe de travail au cours d'une période donnée. Un OR n'est pas l'énoncé d'une activité, mais plutôt du résultat qui découlera d'une activité.

**Turn over** : C'est la rotation du personnel. En d'autres termes, c'est le pourcentage du départ, plus précisément le pourcentage de l'effectif qu'il faut recruter pour maintenir celui-ci constant.

**Benchmarking** : Démarche marketing consistant à observer et analyser les pratiques utilisées par la concurrence ou par des secteurs d'activité ayant des modes de fonctionnement proches, à des fins de réutilisation par l'entreprise. Le Benchmarking est en quelque sorte une « pêche aux bonnes idées »

## RÉSUMÉ

*La fonction publique africaine se caractérise dans sa grande majorité par un effectif plutôt pléthorique. Principal employeur, l'Administration publique dont l'efficacité laisse du reste à désirer, grève considérablement le budget des différents États sur endettés et sous perfusion qui de plus en plus cherchent désespérément le moyen de s'en sortir. Que faire pour rendre les administrations publiques africaines plus efficaces ? Que faire pour réduire le poids des fonctionnaires dans le budget de l'État ? Ce sont les deux principales équations que doivent résoudre, dans leur grande majorité, les États africains qui présentent des similitudes et bien des divergences dans la gestion de leurs agents. L'Administration publique béninoise n'échappe pas non plus à ces interrogations.*

*Corridor naturel pour les pays de l'inter land, le Port Autonome de Cotonou est le poumon de l'économie béninoise. D'autant plus qu'il représente 90% des échanges avec l'étranger et génère près de 40% du budget de l'État.*

*En effet, qui mieux que le personnel du PAC au contact des clients et des problèmes peut apporter la réactivité nécessaire pour répondre à l'évolution de l'environnement et permettre ainsi à l'entreprise de rester performante ? Nous pouvons donc conclure que ce résultat n'est possible que grâce à l'effort continu des ressources humaines dont il dispose.*

*Cependant, la ressource humaine est capable du meilleur et du pire. Bien entretenue, elle produit de la valeur ajoutée. Mais mal l'entretenir conduit aux conflits de tout genre, à la dégradation du climat social, au ralentissement des activités, à la rétrogradation de l'entreprise et pour finir si rien n'est fait, sonne le glas de l'entreprise.*

*C'est justement pour ne pas arriver au pire scénario que notre étude intitulée « **Problématique de la non maîtrise des effectifs dans les sociétés d'État : cas du Port Autonome de Cotonou** » trouve tout son intérêt.*

*Dans le cadre de cette étude, nous avons eu à effectuer trois (03) mois de stage dans les différents services de la Direction des Ressources Humaines du Port Autonome de Cotonou. Celle- là même qui est habilitée à donner à la ressource humaine tout son vrai sens, toute sa valeur.*

*Au terme de notre stage, nous avons fait des constatations aussi bien amères que déconcertantes. Il s'agit :*

- de la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences ;*
- du recrutement anarchique du personnel par le biais du système de parrainage ;*
- de la non fixation des objectifs de rendement aux agents.*

*Ces dysfonctionnements relevés trouvent leur fondement d'une part, dans l'absence d'outils de gestion des effectifs, des emplois et des compétences ou le refus catégorique de leur mise en exécution et d'autre part, dans la non implication des professionnels en gestion des ressources humaines dans le processus de recrutement du personnel. La forte politisation des postes constitue le terreau pour ce dernier aspect.*

*Face à ce triste constat, il a été question pour nous, de tirer sur la sonnette d'alarme en proposant des approches de solutions concrètes pour endiguer ce phénomène qui risque de ralentir le PAC dans son élan de compétitivité.*

---

---

## SOMMAIRE

Introduction générale.....	2
<b>CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE.....</b>	<b>6</b>
<u>SECTION 1</u> : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	6
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation du Port Autonome de Cotonou.....	6
<u>Paragraphe 2</u> : Observations de stage.....	12
<u>SECTION 2</u> : Ciblage de la problématique et vision globale de résolution.....	28
<u>Paragraphe 1</u> : Choix et justification de la problématique.....	28
<u>Paragraphe 2</u> : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	30
<b>CHAPITRE 1<sup>er</sup> : CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>34</b>
<u>SECTION 1</u> : cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	34
<u>Paragraphe 1</u> : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature.....	34
<u>Paragraphe 2</u> : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approches théoriques.....	43
<u>SECTION 2</u> : Collecte et analyse des données.....	46
<u>Paragraphe 1</u> : Mobilisation, dépouillement et présentation des données....	46
<u>Paragraphe 2</u> : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic..	52
<b>CHAPITRE 2<sup>ème</sup> : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE.....</b>	<b>55</b>
<u>SECTION 1</u> : Approches de solutions.....	55

---

<u>Paragraphe 1</u> : Approches de solutions au problème de la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences.....	55
<u>Paragraphe 2</u> : Approches de solutions au problème du recrutement au pifomètre du personnel.....	60
<u>Paragraphe 3</u> : Approches de solutions aux problèmes de la non fixation des objectifs de rendement aux agents.....	63
<b>SECTION 2</b> : Conditions de mise en œuvre des solutions : recommandations.....	65
<u>Paragraphe 1</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions aux problèmes de la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences.....	65
<u>Paragraphe 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions au problème du recrutement au pifomètre du personnel.....	67
<u>Paragraphe 3</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions au problème de la non fixation des objectifs de rendement aux agents.....	69
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	71
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	74
<b>ANNEXES</b> .....	76
<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	



**INTRODUCTION  
GÉNÉRALE**

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le marché de travail est constitué par l'ensemble des offres et des demandes d'emploi. Les volumes de celles-ci fluctuent sous l'effet de plusieurs variables ou déterminants : la conjoncture, la démographie, la législation, les investissements des entreprises etc. le marché serait globalement équilibré si les offres et les demandes pouvaient s'ajuster quantitativement. C'est-à-dire que les offres soient suffisantes pour tous les demandeurs. C'est une vue de l'esprit car le travail est hétérogène par sa nature et par la variété des compétences qu'il requiert.

En réalité, si pour certains marchés ou types d'emploi, la demande est excédentaire, pour d'autres il y a pénurie. Dans le premier cas, les employeurs peuvent faire valoir leurs exigences ; dans le second, ils doivent se montrer plus attractifs s'ils en ont la possibilité. Ainsi, avant même d'envisager une action de recrutement, un employeur a intérêt à s'informer auprès des organismes officiels sur l'état actuel et l'évolution prévisible des différents marchés.

Cependant, certaines sociétés d'État, notamment celles possédées, gérées ou contrôlées par l'État (SBEE, SONEB, PAC...) qui ne sont pas soumises aux mêmes obligations que les administrations publiques en matière de recrutement, persistent dans le contournement des principes généraux qui leur sont appliqués malgré la réglementation en vigueur. De nombreuses administrations engagent des contractuels ou des occasionnels. Il s'agit le plus souvent d'emplois précaires dont le nombre s'est sensiblement accru dans la fonction publique ces dernières années au Bénin. Cet acte a d'énormes répercussions sur la durée de vie d'une entreprise.

En effet, le concept « **gestion des ressources humaines** » a bien évolué dans le temps. Aujourd'hui, loin de l'administration du personnel qui avait tendance à instrumentaliser l'Homme voire le déshumaniser, on considère l'Homme comme une ressource disposant des ressources en lui-même. Ainsi, la gestion des

ressources humaines est devenue si importante qu'elle ne saurait se passer de certaines fonctions. Il s'agit :

- de l'administration du personnel (paye, carrière, sanction) ;
- du développement des RH (formation, évaluation, recrutement) ;
- de la gestion de l'environnement et des conditions de travail (prévention des risques) ;
- des relations sociales (gestion des conflits sociaux, relation avec les partenaires sociaux).

L'Administration publique, en tant que bras séculier de l'État, doit valoriser le potentiel des hommes à sa disposition. Au cœur de ce processus de valorisation des RH, figure la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. En tout état de cause, quelles que soient la nature et l'importance d'une organisation, l'efficacité de celle-ci dépend en grande partie de la capacité professionnelle des individus qui la composent. **La problématique de la maîtrise de l'effectif** est, dès lors, un enjeu capital.

Or, le constat de la situation actuelle, dans l'Administration publique béninoise et surtout dans les sociétés d'État est que, malgré toutes les mesures onéreuses qui sont prises, les objectifs fixés en matière de maîtrise des effectifs et de la masse salariale n'ont pas été totalement atteints.

C'est à travers une démarche tripartite que nous aborderons ce sujet dans notre mémoire. Il s'agira dans un premier temps à travers un chapitre préliminaire, de définir le cadre institutionnel de l'étude, de faire part des observations de stage et de spécifier la problématique choisie.

Ensuite dans un deuxième temps, nous procéderons, dans notre chapitre premier, à la conception et la mise en application du cadre théorique et méthodologique de l'étude afin de poser un diagnostic de la situation en observation.

Enfin, nous terminerons ce travail en proposant dans le deuxième chapitre, des solutions concrètes et les conditions de leur mise en œuvre. Toutes choses visant à améliorer le système de gestion des effectifs, des emplois et des compétences du Port Autonome de Cotonou.



**CHAPITRE  
PRÉLIMINAIRE**

## **CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE**

Ce chapitre est consacré à l'historique du PAC et à la description de son fonctionnement d'une part, et d'autre part, à la délimitation de la problématique choisie par le sujet, ceci à travers le cadre physique de l'étude et les constats de stage.

### **SECTION 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage.**

Il est essentiellement question ici, de présenter de façon générale le PAC via son historique et son évolution puis son organisation et sa mission.

#### **PARAGRAPHE 1 : Présentation du Port Autonome de Cotonou**

Limité au nord par le boulevard de la Marina, au sud par l'océan Atlantique, à l'Est par l'hôtel AZALAÏ et à l'Ouest par l'hôtel de la plage, il dispose d'un plan d'eau de 80 hectares, couvre une superficie de 400.000m<sup>2</sup> et offre aujourd'hui une capacité extensible de sept millions de tonnes. Avant d'aller plus loin, qu'il nous soit permis de faire la démarcation entre le **Port de Cotonou** et le **Port Autonome de Cotonou**.

En effet, le **Port de Cotonou** est doté de matériels et installations spécialisés adaptés aux exigences de la technologie moderne. C'est le domaine privilégié où se côtoient les divers acteurs de la communauté portuaire faisant usage entre autres des terre-pleins et certaines installations appartenant ou non au domaine portuaire. Qu'en est-il du Port Autonome de Cotonou ?

Le **PAC** quant à lui, est une entreprise publique ou un organisme gérant une zone portuaire, doté d'une personnalité morale et bénéficiant d'une autonomie de

gestion vis-à-vis de la tutelle aujourd'hui connue sous l'appellation de Ministère de l'Économie Maritime et des Infrastructures Portuaires.

### A. Historique et évolution du PAC

Jusqu'à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, les échanges commerciaux maritimes avec le Dahomey aujourd'hui Bénin s'effectuaient entre les deux points du littoral que sont Grand-popo et Ouidah. En ces points, l'embarquement des marchandises et des passagers s'effectuait par transbordement sur les pirogues qui assuraient la liaison entre les navires mouillant en rades foraines et le rivage. On enregistrait alors beaucoup de pertes (y compris en vies humaines) et d'avaries.

En 1891, le wharf, une passerelle métallique fut construite à Cotonou pour remédier à la situation précédente. Ainsi les opérations pouvaient se faire dans une eau relativement calme. Cependant, la construction de la première partie du Port a fait l'objet de nombreuses études réalisées par le Bureau Central d'Études des Équipements d'Outre-mer (BCEEOM) et la Société Grenobloise des Études d'Aménagement Hydraulique (SOGREAH) et diverses missions de 1952 à 1953. L'examen approfondi des différentes solutions (Port à accumulation de sable, Port à transit artificiel de sable et Port -îlot) a abouti, pour des raisons économiques et politiques au choix du port à accumulation de sable en eau profonde à Cotonou.

Ce type de port a la propriété de créer un plan d'eau calme et d'arrêter le sable de transit littoral, grâce à l'ouvrage de protection ouest. Il permet d'utiliser la zone de remblai gagnée sur les extensions du port vers l'ouest. À l'Est par contre, il faut des ouvrages pour lutter contre l'érosion. Ainsi le **PAC** fut créé par la loi n°64-39 du 31 décembre 1964. Cette loi fut modifiée successivement par l'Ordonnance n° 76-55 du 10 octobre 1976. Le PAC est actuellement régi par le décret n°89-306 du 28 juillet 1989 portant organisation et fonctionnement des Sociétés et Offices d'État. C'est le Décret n°2001-349 du 06 septembre 2001 qui va réorganiser le PAC et lui déterminer ses attributions et son mode de fonctionnement.

---

---

**DU PORT AUTONOME DE COTONOU**

---

---

Le besoin d'une extension s'étant avéré une nécessité dès 1992, eu égard au trafic sans cesse croissant du Port de Cotonou, l'étude de l'agrandissement a été confiée au BCEEOM. D'importants travaux de réhabilitation et d'entretien des infrastructures ont été réalisés.

Ainsi, le **Port de Cotonou** géré par le **PAC**, est aujourd'hui un complexe commercial toujours prêt à jouer son rôle de développement. D'autres réalisations sont intervenues pour accroître son potentiel technique et le rendre plus performant. L'extension du PAC à conteneurs, la mise en place d'un système de surveillance des installations portuaires et leurs abords par radars avec des faisceaux hertziens, ont été mis en place. Ce système est appelé le VESSEL TRAFIC SYSTEM (VTS), le guichet unique. Actuellement des travaux se font en prélude au vaste projet d'informatisation de tout le PAC dénommé «Système Intégré de Gestion du Port Autonome de Cotonou (SIGPAC)».

## **B. Mission et organisation du PAC.**

### **❖ Mission**

Le PAC est une société d'État à caractère industriel et commercial dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est placé sous la tutelle du Ministère de l'Économie Maritime et des Infrastructures Portuaires.

Il a pour objet :

- d'accueillir et d'assister des navires de passage au Bénin ;
- de gérer le domaine portuaire ;
- d'en assurer l'entretien et l'exploitation ;
- d'exécuter tous les travaux, notamment les travaux d'aménagement et d'entretien ;
- d'exécuter toutes les opérations se rattachant directement ou indirectement à son objet social, etc.

En outre, le PAC est chargé du pilotage, du remorquage de l'accostage des navires au quai et de l'amarrage, de la location des magasins et terre-pleins, de l'entretien des infrastructures et superstructures portuaires. Le PAC assure la police, la sécurité et veille à l'application du règlement d'exploitation portuaire, notamment en matière de circulation et de sécurité des personnes et des biens à l'intérieur du domaine portuaire.

Le PAC est un port à vocation régionale. Il se révèle être le débouché à la mer le plus proche, le couloir d'accès le plus rapide, le moins accidenté pour servir les pays sans littoral tels que le Mali, le Burkina-Faso, le Niger. Il contribue à 90%<sup>1</sup> aux échanges commerciaux nationaux et internationaux.

❖ **Organisation :**

La gestion du PAC, placée actuellement sous la tutelle du Ministère de l'Économie Maritime et des Infrastructures Portuaires, est assurée par un Conseil d'Administration, un Directeur Général et un Comité de Direction.

Le Conseil d'Administration (CA) comprend :

- le représentant du Ministère de tutelle ;
- le représentant du Ministère chargé de la coordination gouvernementale ;
- le représentant du Ministère des finances et de l'Économie ;
- le représentant du personnel de la société ;
- le représentant du Niger ;
- le représentant du Mali ;
- le représentant du Burkina-Faso ;
- le Directeur Général qui exerce à la fois les fonctions d'agent d'exécution des décisions du conseil d'administration et de représentant du pouvoir.

---

<sup>1</sup> Revue officielle du Port Autonome de Cotonou, 2007.

➤ **La Direction Générale :**

Elle est chargée de centraliser les informations sur les activités de direction et d'exercer un contrôle de régularité sur les opérations effectuées au sein de l'entreprise. Pour accomplir sa mission, la direction générale du port dispose de six (6) directions techniques et de quelques structures qui lui sont rattachées directement. Au titre des directions techniques, nous avons :

➤ **La Direction des Ressources Humaines (DRH).** Elle a pour mission :

- de gérer les Ressources Humaines de l'entreprise ;
- d'assurer l'administration générale du Port Autonome de Cotonou ;
- de concevoir et assurer le suivi et l'exécution du plan de recrutement selon la réglementation en vigueur ;
- de planifier la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- de gérer et orienter les demandes de stage de l'entreprise ;
- de gérer la carrière du personnel du PAC selon les textes en vigueur ;
- d'élaborer et appliquer les plans de formation et de recyclage du personnel en liaison avec les structures de l'entreprise ;
- de procéder à la description des postes, etc.

➤ **La Direction Financière et Comptable (DFC)**

Au-delà des activités traditionnelles, la Direction Financière et de la Comptabilité (DFC) s'occupe désormais de l'élaboration du budget avec un accent particulier sur la résolution des problèmes de fiscalité et pour laquelle il a été créé le Service Budget, le Service de la Comptabilité Générale, celui de Recouvrement et de la Trésorerie, le Service de la Comptabilité Analytique et puis le Service de Gestion des Stocks.

➤ **La Direction Commerciale et du Marketing (DCM)**

Elle s'occupe en général du marketing avec deux volets d'activités autonomes. Il s'agit d'une part, d'évaluer les performances des activités du PAC afin

d'intégrer dans l'action de marketing la qualité des services rendus et, d'autre part de promouvoir la coopération internationale avec les États-clients et autres institutions maritimes. Au sein de cette direction sont logés le Service Facturation, le Service Marketing, le Service des Statistiques, Étude et Performance puis le Service de Contrôle des Opérations Commerciales.

➤ **La Direction Technique(DT)**

Elle regroupe les Services de la Maintenance des ouvrages, le Service des matériels, celui des Études topographiques et océanographiques, le Service de Maintenance des Installations Électriques, des Phares et Balises ainsi que les Études et Projets.

➤ **La Direction des Opérations Maritimes et de la Sécurité (DOMS)**

Autrefois appelée Direction de la Capitainerie et de la Sécurité, la Direction des Opérations Maritimes et de la Sécurité (DOMS) est chargée de l'accueil et du pilotage des navires mais aussi regroupe les Services de Police et Sécurité, de l'Incendie et Calamité, le Service du Matériel Flottant et puis le Service des Formalités Accès.

➤ **La Direction des Systèmes de l'Information et de la Qualité(DSIQ)**

C'est la sixième direction qui compte en son sein cinq services qui s'occupent respectivement des Processus Organisationnels et du Suivi, du Réseau, Système et Sécurité Informatique, du Support et Application des Études Informatiques et de l'Intégration et enfin de la Qualité.

En sus des directions techniques, nous avons :

**Les Structures rattachées à la Direction Générale**

- la Direction Générale Adjointe (DGA) ;
- le Secrétariat Général (SG) ;
- le Secrétariat Particulier (SP) ;

---

---

**DU PORT AUTONOME DE COTONOU**

---

---

- les Chargés de Missions (CM) ;
- le Conseiller Spécial à la Sécurité et à la Sureté (CSSS) ;
- le Conseiller Technique aux Marchés Publics et aux Travaux (CTMPT) ;
- le Conseiller Technique Juridique (CTJ).

**Des Départements et Services que sont :**

- le Département des Affaires Juridiques et du Domaine (DAJD)
- le Département de l'Audit et du Contrôle de Gestion (DACG) ;
- le Département de Gestion de l'Environnement (DGE) ;
- le Service des Relations Publiques et du Protocole (SRPP).

Durant notre période de stage, nous avons effectué maintes opérations avec le personnel. Un certain nombre de constatations qu'il serait important de restituer ont été faites dans différents services.

**PARAGRAPHE 2 : Observations de stage**

Après une formation de deux (2) ans, à la fin de la deuxième année, dans la course pour l'obtention du diplôme d'Administrateur, l'École Nationale d'Administration et de Magistrature déploie ses élèves dans diverses structures de la place aussi bien publiques que privées pour suivre des stages académiques de trois (3) mois en vue de joindre la théorie à la pratique. C'est ainsi que nous avons effectué notre stage au Port Autonome de Cotonou plus précisément à la Direction des Ressources Humaines. Cette direction est composée :

- du Service de l'Emploi et de la Formation (SEF) ;
- du Service des Affaires Sociales et de la Prévoyance (SASP) et
- du Service du Personnel et de la Solde (SPS).

**A- Observations enregistrées dans le déroulement des activités au niveau de la DRH**

Dans cette direction, nous avons effectué plusieurs tâches administratives qui nous ont conduit à faire certains constats de nature à influencer négativement la

structure et quisi rien n'est fait in fine contribueront à ralentir le PAC dans son élan vers la compétitivité. Nous essayerons en premier lieu d'exposer les avantages dont dispose l'entreprise, puis en second lieu les insuffisances ou dysfonctionnements constatés.

## **1. Le Service de l'Emploi et de la Formation (SEF)**

Ce service s'occupe de l'acquisition, de la conservation des ressources humaines et du développement de leurs compétences.

### **☞ Forces**

#### **1.1 Signature de contrat de stage :**

Tous les stagiaires sont appelés au moins un jour précédant la date du déroulement des stages dès que leur demande de stage est acceptée par la Direction concernée.

De surcroît, dès leur arrivée au SEF, la responsable chargée de leur accueil et intégration prend soin de leur faire signer un contrat de stage stipulant formellement que les stages ne sont pas rémunérés et ne sauraient en aucun cas donner lieu à une embauche.

### **☞ Faiblesses**

#### **1.1.1 Perte de temps dans la recherche des dossiers des stagiaires**

En effet, lorsqu'un stagiaire vient s'informer de l'évolution de son dossier de stage, après avoir décliné son identité et après avoir donné la date de dépôt de sa demande, une recherche manuelle est effectuée. Cependant elle se trouve être trop fastidieuse à cause de l'empilement des dossiers des stagiaires sur le bureau. Il se pose alors un problème de perte de temps dû au mauvais classement des dossiers des stagiaires.

#### **1.1.2 Exiguïté des bureaux abritant le personnel et les stagiaires**

Le SEF est le service le plus sollicité à la DRH. Toutes les demandes de stages académiques ou professionnels après réception par le secrétariat général sont

réparties dans les directions concernées. Les demandes de stages sont acheminées vers le SEF après avis favorable ou non. Ce dernier est chargé d'établir une note de service, un accord et un contrat de stage pour les stagiaires en cas d'avis favorable. Par ailleurs, certaines autorités portuaires voire certains agents font feu de tout bois pour pouvoir placer un stagiaire et ce, malgré la non disponibilité de places au niveau des services qui devraient les accueillir. Une forte pression est donc mise sur le personnel du SEF.

En définitive, cette situation, en dehors du fait qu'elle favorise **la dégradation du climat social** au sein du SEF, instaure **une politique de deux poids deux mesures dans le traitement des dossiers**. En ce sens que, les stagiaires qui sont sans "parrains" ne disposent pas de tous les atouts afin de pouvoir s'offrir le précieux sésame<sup>2</sup>.

### 1.1.3 Insuffisance de meubles de classement

Les dossiers du personnel retraité sont rangés dans des cartables déposés à même le sol. De même, les dossiers des stagiaires en cours de traitement sont rangés dans des chemises dossiers sur lesquelles sont marqués le mois et l'année, puis déposés sur un bureau accessible à toute personne. De ce fait, il résulte d'abord une recherche fastidieuse, puis enfin, des pertes de dossiers qui conduisent parfois à une nouvelle constitution de dossier.

### 1.1.4 Méthode d'identification des besoins en formation peu orthodoxe

La gestion est une activité managériale fondamentale pour le gestionnaire des ressources humaines. C'est l'un des tous premiers outils d'un gestionnaire afin de disposer d'un personnel compétent et motivé. Mais hélas, au PAC, le plan de formation est partiellement opérationnel. **Il existe encore des formations qui se font**

---

<sup>2</sup> La note de service, l'accord de stage et le contrat de stage ; ces trois documents en plus du badge de stagiaire qui est établi par la suite, constituent le billet d'entrée au Port Autonome de Cotonou pour faire son stage en toute quiétude.

**de façon anarchique** et ce, malgré le fait que le plan de formation n'ait pas prévu d'envoyer des agents en formation.

**La forte politisation de l'administration portuaire**, conduit malencontreusement même les professionnels en gestion des ressources humaines à ne pas se mettre au-dessus de la mêlée. Nous avons noté **l'inadéquation entre les besoins essentiels et les offres de formation** puis, **l'absence d'un système d'évaluation post formation à cause de la non exploitation des outils de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**.

Cette situation est à fustiger, car de l'extérieur, elle est considérée comme une gestion hasardeuse de la part de ces professionnels et porte du discrédit sur le concept "gestion des ressources humaines"

## **2. Le Service des Affaires Sociales et de la Prévoyance (SASP)**

Son champ de compétences s'étend au droit du travail, à la politique de santé, aux questions liées à la sécurité sociale au travail des agents et à l'action sociale.

### **☞ Forces**

#### **2.1. Forte couverture sanitaire du personnel**

Lorsqu'un agent en activité tombe malade, il s'adresse à l'infirmerie. L'infirmier établit un diagnostic et lui donne les soins nécessaires. En revanche, si l'infirmier ou le médecin du Port, n'est pas en mesure de le traiter, il l'oriente vers un centre agréé avec un bulletin de prise en charge. Le spécialiste de ce centre met en observation le patient pendant une période donnée dans l'optique de lui donner une satisfaction. Autrement, il fait recours à un centre plus spécialisé à l'extérieur. Dès lors, le spécialiste se met en contact avec le centre extérieur en prenant soin de lui décrire la pathologie au niveau du patient.

Ainsi, le médecin du centre d'accueil, analyse la pathologie via le rapport médical à lui transmis et fait une estimation (durée de traitement, du devis d'hospitalisation, du devis des produits médicaux à acheter, du montant de son honoraire...). Il envoie un devis estimatif à son homologue du Bénin en lui précisant la durée du traitement, la date du rendez-vous, les montants totaux détaillés. Le dossier de cet agent malade est affecté au SASP bien sûr après avis de la Direction Générale. Le SASP traite le dossier qu'il renvoie à la Direction Générale. Cette dernière, instruit respectivement le Service des Relations Publiques pour l'achat de billets et la Direction Financière et Comptable pour le paiement du devis et les frais de subsistance.

Somme toute, le travailleur, son conjoint et ses enfants bénéficient gratuitement des consultations et soins d'urgence donnés par l'infirmerie du PAC (à hauteur de 80% voire 85%) dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur. Les frais occasionnés par l'évacuation sanitaire d'un travailleur malade ou d'un membre de sa famille (époux, épouses, enfants) ainsi que son séjour, sur l'accord du collège des médecins agréés, sont entièrement à la charge du PAC. En cas de besoin attesté par le collège des médecins agréés, le PAC prend en charge le médecin et/ou toute autre personne accompagnateur.

## 2.2 Mesures sociales pour accompagner une famille éplorée

Lorsqu'un agent du PAC en activité ou à la retraite décède, les articles 41 ou 42 de la convention collective de travail (*juillet 2009*) du PAC, selon que l'agent est encore en activité ou à la retraite, ont prévu des mesures d'assistance aux ayants droits du défunt.

Ainsi, en cas de décès du travailleur, le salaire de présence, l'allocation de congé ainsi que les indemnités de toute nature acquis à la date du décès reviennent de plein droit à ses héritiers. Le PAC, au nom du personnel, participe aux dépenses

liées aux obsèques en octroyant à la famille du défunt un secours financier dont le montant est fixé par le Directeur Général. Le Port Autonome de Cotonou se charge également du transfert du corps jusqu'au lieu de l'enterrement du de cujus ainsi que des annonces nécrologiques.

### **La mise en œuvre de stratégies préventives qui aideront les employés à demeurer au travail.**

Les programmes d'aide aux employés et les autres activités de promotion de la santé constituent des moyens efficaces pour déterminer et pour gérer les risques avant qu'ils entraînent des absences. Voici quelques exemples d'interventions préventives favorisant la santé physique, mentale, sociale et professionnelle que le PAC exploite :

- un mode alternatif de résolution des conflits, entre autres, la médiation ;
- un programme de prévention des maladies (l'encadrement de la santé) ;
- une formation en santé et sécurité au travail ;
- un examen médical pré-emploi ;
- l'existence d'une mutuelle des travailleurs pour venir en aide au personnel en cas de sinistre ou d'insécurité financière ;
- des ateliers ou des séminaires sur des thèmes de mieux-être...

### **👉 Faiblesses**

#### **2.3. La non application de certains articles de la convention collective du travail**

Le PAC continue de payer le salaire intégral à certains salariés malgré leur inaptitude. Ils sont appelés les "**grands malades**". Cette pratique est contraire à la réglementation en vigueur qui prévoit une suppression graduelle du salaire de ces derniers.

En effet, au terme de l'article 22 de la convention du travail du PAC, il est explicitement stipulé que : « si la maladie est la conséquence soit d'un acte de dévouement dans un intérêt public, soit d'une lutte ou d'un attentat subi à l'occasion de l'exercice de ses fonctions, le travailleur conserve l'intégralité de son traitement jusqu'à ce qu'il soit en état de reprendre son service ou jusqu'à sa mise à la retraite. Les frais directement occasionnés par cette maladie sont pris en charge par le PAC ». Or, ces "grands malades" c'est-à-dire, ceux qui ont été affectés par une maladie de longue durée (normalement neuf mois au plus), même lorsque la maladie n'est pas une résultante directe de l'activité ou d'une tâche exercée au cours de leur fonction, s'arrangent pour s'arroger ce droit. L'application à tort de cet article 22 est due au fait que chacun se pose l'inévitable question qu'est "***et si c'est à moi que cela était arrivé ?***". Ce caractère social trop paternaliste, crée une lourde charge pour l'entreprise.

### 3. Le Service du Personnel et de la Solde (SPS)

Il est chargé du calcul des primes, des salaires, de la détermination des congés, des départs à la retraite, etc.

#### ☞ Forces

#### 3.1. Traitement rapide et efficace des salaires

Dans le souci de témoigner sa transparence en matière de répartition des salaires aux agents, le SPS a mis en place un outil de traitement rapide des salaires (le logiciel perfect). À cet effet, une fiche de paie bien structurée a été conçue. Sur cette fiche de paie sont matérialisées les informations pouvant renseigner sur l'agent en question (nom, prénom, catégorie, grade, sexe...), ses retenues sur salaire, sa rémunération et d'autres avantages. Ainsi, au plus tard à la date 20 de chaque mois, les fiches de paie sont déjà distribuées aux agents.

**3.1.2. Introduction d'un progiciel de gestion des ressources humaines.** En vue d'assurer une gestion électronique, rapide et fiable du personnel, le PAC s'est vu doté d'un progiciel par le biais du Millenium Challenge Account<sup>3</sup>. Cependant, l'utilisation de ce progiciel s'avère difficile pour les bénéficiaires à cause de sa non maîtrise.

#### ☞ **Faiblesses**

##### **3.2.1 Non automatisation de certaines activités**

Le XXI<sup>e</sup> siècle est surtout marqué par l'apport des technologies. C'est ainsi qu'aujourd'hui, beaucoup de données se traitent de façon automatique et rationnelle à base d'un outil appelé "ordinateur".

Or, au PAC, la détermination des périodes de congés continue de se faire de façon traditionnelle au SPS. Elle est demeurée mécanique. L'agent à qui revient cette responsabilité, à travers un calcul mental et un décompte du bout des doigts avec l'aide d'un calendrier physique de support cartonné ou léger, parvient à déterminer la date de jouissance et celle de retour des congés. Or, ce dernier partage son bureau avec trois autres collègues. Il va sans dire, qu'il ne manque pas de jours où des conversations à n'en point finir sur l'actualité sont enclenchées.

C'est ainsi que, certains dysfonctionnements sont observés et se situent en l'occurrence à deux niveaux. **Des erreurs de calcul à cause du manque de concentration et l'épineux problème de gestion de temps.** Ce dernier aspect aurait pu être résolu par l'utilisation de certains logiciels propres à la gestion des ressources humaines. Nous ne citerons que le Microsoft Excel et le Microsoft Access.

---

<sup>3</sup>Le Programme du Bénin pour le Millenium Challenge Account a démarré ses activités depuis le 6 octobre 2006. **Millenium Challenge Account** (MCA) à travers son projet dénommé « Accès aux Marchés », qui concerne surtout l'amélioration de la compétitivité du Port de Cotonou par la construction d'infrastructures qui répondent aux normes et standards internationaux.

### 3.2.2 Recrutement anarchique du personnel

La convention collective de travail du PAC a prévu deux modes d'acquisition du personnel. Le recrutement par concours (direct ou par test) et le recrutement indirect (très souvent un contrat à durée déterminée). En cas de recrutement par concours, la Direction Générale, à travers la Direction des Ressources Humaines, commet un cabinet à qui elle définit les postes à pourvoir et les compétences recherchées. Ce recrutement est sanctionné à la fin du processus par la production d'un rapport adressé à la Direction Générale. Cette dernière peut le valider ou non.

L'expression des besoins en recrutement doit tenir compte des compétences recherchées par l'entreprise pour atteindre ses objectifs. Ainsi, la décision de recruter au PAC, doit être prise dès lors qu'une insuffisance en RH compétentes a été notée. Malheureusement, au PAC, la décision de recruter souvent, émane de la volonté d'une personne influente qui désire positionner un individu à un poste donné. Il va sans dire que la possibilité de recruter le meilleur candidat pour ce poste est atrophiée voire inexistante.

En tout état de cause, selon la convention collective des travailleurs du PAC, le recrutement par concours doit être la règle et celui indirect, l'exception. Depuis fort longtemps, le PAC utilise la procédure exceptionnelle comme mode d'acquisition du personnel.

## DU PORT AUTONOME DE COTONOU

**Tableau n°1 : Répartition de l'effectif permanent du Port Autonome de Cotonou par sexe, par catégorie socioprofessionnelle et par direction**

DIRECTIONS	CADRES SUPE-RIEURS		CADRES MOYENS		AGENTS DE MAITRISE		AGENTS D'EXECUTION		TOTAL PAR SEXE		TOTAL
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Direction Générale	35	8	3	11	8	11	13	0	59	30	<b>89</b>
Direction des Ressources Humaines	7	2	1	1	7	4	6	1	21	8	<b>29</b>
Direction Financière et Comptable	7	2	5	2	8	6	2	0	22	10	<b>32</b>
Direction Commerciale et du Marketing	9	6	12	3	27	10	9	0	57	19	<b>76</b>
Direction Technique	10	2	2	1	20	1	19	0	51	4	<b>55</b>
Direction des Systèmes d'Information et de la Qualité	13	3	8	3	1	0	2	0	24	6	<b>30</b>
Direction des Opérations Maritimes et de la Sécurité	22	1	7	1	101	5	65	0	195	7	<b>202</b>
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>24</b>	<b>38</b>	<b>22</b>	<b>172</b>	<b>37</b>	<b>116</b>	<b>1</b>	<b>429</b>	<b>84</b>	<b>#####</b>
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>		<b>60</b>		<b>209</b>		<b>117</b>		<b>513</b>		<b>513</b>

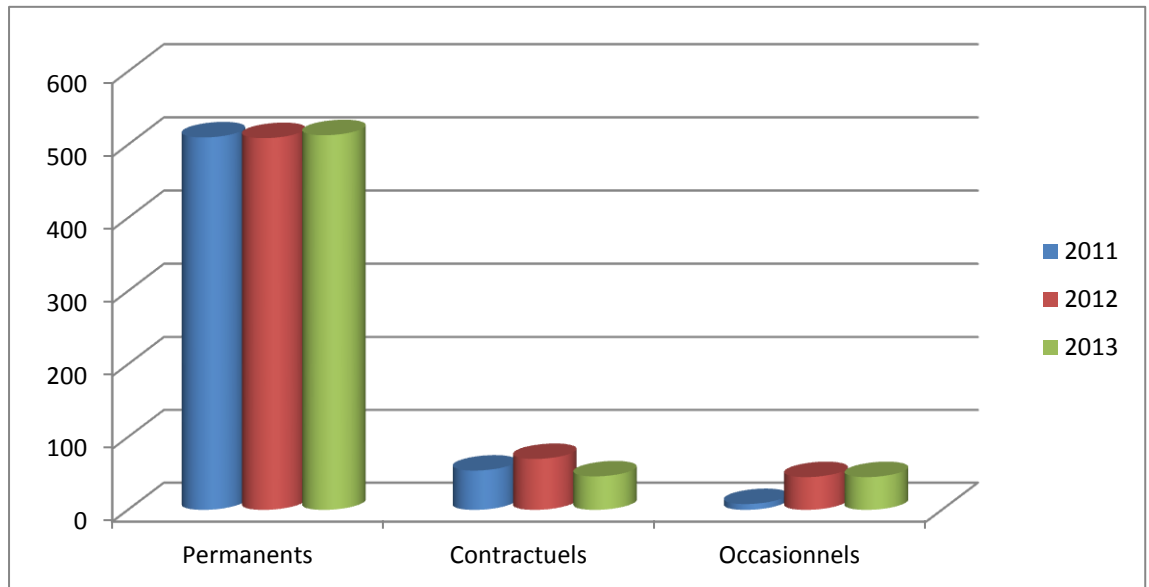
Source : Service du Personnel et de la Solde, octobre 2013

## DU PORT AUTONOME DE COTONOU

**RÉPARTITION DE L'EFFECTIF CONTRACTUEL DU PORT AUTONOME DE COTONOU  
PAR SEXE, PAR CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE ET PAR DIRECTION EN 2013**

DIRECTIONS	CADRES SUPE-RIEURS		CADRES MOYENS		AGENTS DE MAITRISE		AGENTS D'EXECUTION		TOTAL PAR SEXE		TOTAL
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
Direction Générale	0	0	2	0	0	0	5	0	7	0	7
Direction des Ressources Humaines	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1
Direction Financière et Comptable	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	2
Direction Commerciale et du Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direction Technique	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	2
Direction des Systèmes d'Information et de la Qualité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direction des Opérations Maritimes et de la Sécurité	2	0	0	0	15	3	14	0	31	3	34
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>41</b>	<b>5</b>	<b>46</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>		<b>3</b>		<b>19</b>		<b>21</b>		<b>46</b>		<b>46</b>

Source : Service du Personnel et de la Solde, octobre 2013

**Graphique n°1 : Effectif global du Port**

Source : **Service du Personnel et de la Solde, Octobre 2103**

### Commentaire

L'analyse du graphique précédent nous permet de dire que de 2011 à 2013, l'acquisition des RH au niveau des permanents a évolué en dents de scie. En d'autres termes, de 2011 à 2012 nous notons une légère diminution des permanents. A contrario, en 2013 nous notons une augmentation sensible des permanents. Par contre, en ce qui concerne les contractuels, nous notons une augmentation importante de 2011 à 2012 mais une chute considérable de leur effectif en 2013.

Pour les occasionnels, il y a eu une augmentation drastique de leur effectif de 2011 à 2012, alors que l'effectif de 2012 et celui de 2013 sont restés stables. Cette analyse nous pousse à la réalisation du tableau suivant.

**Tableau n°3 : Effectif global du PAC**

<b>ANNEES</b>	<b>EFFCTIFS</b>			<b>TOTAUX</b>
	<b>PERMANENTS</b>	<b>CONTRACTUELS</b>	<b>OCCASIONNELS</b>	
2011	510	54	8	572
2012	509	70	45	624
2013	513	46	45	604

Source : Service du Personnel et de la Solde, octobre 2013

### 3.2.3 Conflit de génération

« C'est au bout de l'ancienne corde qu'on tisse la nouvelle »(PLIYA.2002).A priori, la sagesse tirée de cette citation est que, les anciens travailleurs et les nouvelles recrues travaillent en synergie. A fortiori, ils sont tous appelés à épouser la vision de l'entreprise.

Les anciens devraient être les encadreurs des jeunes recrues, pendant une période donnée afin de montrer à ces derniers le fossé entre la théorie et la pratique. Mais lesjeunes, fougueux et bien nantis de diplômes, ne veulent pas se laisser conduire par quelqu'un qui a un diplôme inférieur. Les anciens préfèrent donc enfouir leurs savoirs et expériences dans leur tiroir à double tour, laissant les jeunes mélanger les pédales ; peu importe le risque que court l'entreprise.

### 3.2.4Inexistence d'un système d'évaluation du rendement du personnel

Les agents travaillent au pied levé car n'étant pas évalués à la fin de la journée. Au moment où certains sont en train de s'évertuer à la tâche, d'autres sont en train de suivre la revue de presse. Un autre aspect plus dramatique est le fait que la Direction des Ressources Humaines ne dispose pas d'outils d'évaluation individuelle pour le personnel. Ce qui d'ailleurs favorise l'absence et le retard dans les services. Ce genre de comportement que les agents du port ont développé au fil du

temps participe du fait que la rémunération des agents est basée sur le temps de présence.

De même, les agents de retour de leur formation ne sont pas évalués, encore moins la fixation d'un plan de rendement.

## **Constats d'ordre général**

### **☞ Forces**

En dehors des constatations spécifiques à chaque service de la DRH, nous en avons fait d'autres qui relèvent d'un ordre général. Il s'agit entre autres :

- du climat social convivial, ce qui participe à la bonne ambiance qui règne au sein des agents ;
- de l'existence au PAC d'un syndicat qui défend les droits des travailleurs : le **SYNTRAPAC** ;
- la mise en place **d'une mutuelle des travailleurs** qui alloue aux portuaires des crédits remboursables sur plusieurs années.

### **☞ Faiblesses**

- la non instauration de journées de divertissement, de réflexion etc. Il n'existe pratiquement pas de creuset où les agents se retrouvent pour échanger sur leur vie professionnelle ;
- **l'inexistence de salle d'attente pour les visiteurs** dans la plupart des directions du PAC. Ainsi, il n'est pas rare de croiser des visiteurs en attente d'être reçus, en train de se balader dans les couloirs en vue de se dégourdir les jambes.

## **B- Inventaire des éléments de l'état des lieux**

À ce niveau, il nous reviendra de répertorier les faiblesses et les forces identifiées durant l'exécution des tâches administratives à la DRH du PAC où nous avons effectué notre stage. Ces données sont présentées dans le tableau suivant.

**Tableau n°4 Inventaire des forces et faiblesses**

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- signature de contrat de stage ;</li> <li>- forte couverture sanitaire du personnel ;</li> <li>- mesures sociales pour accompagner une famille éplorée ;</li> <li>- traitement rapide et efficace des salaires ;</li> <li>- introduction d'un progiciel de gestion des ressources humaines ;</li> <li>- climat social convivial ;</li> <li>- existence d'un syndicat pour la défense des droits des travailleurs ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- exiguïté des bureaux pour abriter le personnel et les stagiaires à la fois ;</li> <li>- perte de temps dans la recherche des dossiers des stagiaires ;</li> <li>- insuffisance de meubles de classement ;</li> <li>- méthode d'identification des besoins en formation peu orthodoxe ;</li> <li>- non automatisation de certaines activités ;</li> <li>- non application de certains articles de la convention collective du travail ;</li> <li>- conflit de génération ;</li> <li>- inexistence d'un système d'évaluation de rendement du personnel ;</li> <li>- non instauration de journées de divertissement, de réflexion ;</li> <li>- inexistence de salle d'attente pour les visiteurs ;</li> <li>- recrutement au pifomètre du personnel</li> </ul>

Source : **Nos observations de stage**

Les différentes faiblesses signalées dans ce tableau, constituent des problèmes spécifiques que nous allons regrouper par centres d'intérêt. À partir de ce regroupement, nous dégagerons les différentes problématiques possibles (voir page suivante).

Tableau°5 : Regroupement des problématiques par centres d'intérêts

Niveaux	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques (PS)	Problème général	Libellés de la problématique
1	<b>Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vieillissement du personnel ;</li> <li>- départ massif à la retraite d'ici à 2015 ;</li> <li>- non exploitation des outils de la GPEC ;</li> <li>- effectif pléthorique des stagiaires ;</li> <li>- recrutement fantaisiste ou au pifomètre du personnel ;</li> <li>- non fixation des objectifs de rendement aux agents</li> </ul>	<b>Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences peu orthodoxe</b>	<b>Problématique de la maîtrise des effectifs</b>
2	<b>Gestion de la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inadéquation entre les besoins essentiels et les offres de formation ;</li> <li>- inexistence d'un système d'évaluation post formation ;</li> <li>- sélection des cabinets de formation par copinage</li> </ul>	<b>Système de formation non objectif</b>	<b>Problématique d'une formation optimale des agents</b>
3	<b>Conditions de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- locaux exigus pour abriter le personnel et les stagiaires à la fois ;</li> <li>- insuffisance de meubles de classement ;</li> <li>- conflit de génération au sein du personnel ;</li> <li>- absence de journée récréative ;</li> <li>- perte de temps dans la recherche des dossiers</li> </ul>	<b>Amélioration des conditions de travail</b>	<b>Problématique de la motivation des agents</b>

Source : Nos observations de stage

## **SECTION 2 : Ciblage de la problématique et vision globale de résolution**

Cette section est consacrée d'abord au choix et à la spécification de la problématique (paragraphe1) et ensuite, à la détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée (paragraphe2).

### **PARAGRAPHE 1 : Choix de la problématique et justification du thème**

#### **A- Détermination de la problématique**

Les problèmes spécifiques regroupés en différentes problématiques sur les pages précédentes nous semblent tous très importants et indispensables à résoudre pour le bon fonctionnement de l'Administration du Port Autonome de Cotonou.

Décider d'aborder tous ces différents problèmes, reviendrait à embrasser l'ensemble du fonctionnement de ladite entreprise. Une telle option serait irréaliste au regard des facteurs limitatifs (temps de stage, complexité des problèmes à résoudre, limites techniques, etc.), ce qui nous amène à bien circonscrire le champ de notre étude. La logique scientifique recommande alors de se pencher sur les points qui nous paraissent essentiels et dont la résolution pourrait avoir des impacts positifs sur les autres paramètres de la gestion des ressources humaines.

C'est dans cette optique que nous avons choisi de nous occuper de la question relative à **la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences**.

Les problèmes spécifiques ci-après sont ceux retenus pour la réalisation de notre étude :

- problématique de la maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences ;
- problématique du recrutement anarchique du personnel ;
- problématique de la fixation des objectifs de rendement aux agents.

## **B- Justification du sujet**

La résolution des différents problèmes spécifiques liés à la problématique de la maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences devant être passée au peigne fin, a pour finalité de contribuer à la mise en place et à l'utilisation des outils permettant une meilleure gestion des effectifs, des emplois et des compétences au PAC.

Véritable pilier de l'économie béninoise dont l'État est le seul actionnaire, le PAC contribue à lui seul à près de 40% du budget du Bénin. Il assure près de 80 à 85% des échanges entre le Bénin et le reste du monde. Fort de cet impressionnant positionnement, à l'instar de toute entreprise, le PAC s'est fixé des objectifs et a engagé de profondes réformes pour améliorer sa gestion, sa compétitivité et sa rentabilité. Il doit à ce titre compter sur ses ressources humaines dont l'efficacité dépend surtout du développement de leurs qualités managériales et de leur implication dans l'atteinte des objectifs.

Nous rappelons au passage que les différents problèmes énumérés plus haut, constituent une série d'obstacles à la bonne performance de la Direction des Ressources Humaines du PAC.

En effet, de prime abord, la problématique de la maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences demeure d'actualité. Secundo, il constitue l'épineux problème auquel l'administration béninoise est actuellement confrontée. Le PAC n'est pas non plus épargné de ces affres.

Tertio, ce sujet reste une préoccupation majeure pour les autorités du PAC. Si bien que depuis peu, le PAC actuellement fait des redéploiements stratégiques des effectifs en ce qui concerne surtout le vieillissement et le départ à la retraite du personnel. Cependant, ces actions sont peu visibles compte tenu de ce que d'autres facteurs viennent les occulter.

Quatrièmement, aux termes des rapports déposés par le FMI et la BM, il ressort qu'il y a un sureffectif au PAC. Dès lors, la question de la maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences au PAC devient plus importante surtout que le PAC, grâce aux nouvelles réformes entreprises dans le cadre du partenariat MCA, envisage de devenir l'un des plus grands ports de la sous- région.

## **PARAGRAPHE 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

Il est question dans cette partie de formuler le sujet de notre étude, de donner la vision et la démarche de résolution de la problématique retenue.

### **A. Formulation du sujet de l'étude**

La problématique de la maîtrise des effectifs a engendré trois problèmes spécifiques énumérés précédemment. Dans la quête de résolution de ces problèmes, nous avons choisi comme sujet d'étude « **PROBLÉMATIQUE DE LA MAÎTRISE DES EFFECTIFS DANS LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : CAS DU PORT AUTONOME DE COTONOU** »

### **B. Vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

L'Homme est une richesse. Il est l'unique ressource capable d'assurer une combinaison harmonieuse de toutes les autres ressources pour créer de la valeur ajoutée. C'est dans cette optique que Jean BODIN avait affirmé qu'« **il n'y a de richesse que d'hommes** ».

Pour résoudre la problématique dégagée, nous nous attèlerons à proposer des moyens susceptibles de permettre l'élaboration d'un cadre de prévision de la gestion et de l'évolution des effectifs du PAC. Pour ce faire, nous spécifierons l'angle sous lequel nous aborderons le thème, avant de décliner les grandes orientations de notre réflexion pour résoudre la problématique.

Le problème général est relatif à la «**gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences peu orthodoxe du PAC**».

Pour mieux cerner ce problème, il convient de rappeler que la gestion prévisionnelle des emplois nous permet de faire un diagnostic et d'avoir une vision stratégique des emplois au sein de l'entreprise, d'évaluer les emplois selon les besoins de compétence de l'entreprise et par la suite de les classer hiérarchiquement. La gestion des compétences a vu le jour, notamment pour répondre à de nouvelles exigences en termes de flexibilité, de productivité notamment. La gestion des compétences apparaît donc jusqu'ici comme très mécaniste avec des objectifs principalement aussi quantitatifs que qualitatifs. Par conséquent, la **GPEEC** constitue une donnée incontournable de réussite de toute organisation, quelle soit privée ou publique.

Par rapport au **problème spécifique n°1** relatif à la **non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du PAC**, nous pouvons affirmer que les êtres humains qui habitent toute organisation constituent un actif de premier plan. Ils en forment souvent la principale (sinon la quasi unique) ressource. Les personnes représentent des sommes d'investissement méconnues : il n'y a qu'à penser au total des rémunérations versées à un agent au fil d'une carrière de 30 ans. Cette somme dépasse de loin l'investissement consenti pour une pièce de machinerie que l'on s'évertue à entretenir à coût d'investissements... et qui durera au mieux 15 à 20 ans. Le capital humain représente donc un investissement primordial pour toutes les entreprises (publiques ou privées).

Il s'agit donc de trouver des instruments pouvant permettre de prévoir les besoins en capital humain, de décider à leur sujet, d'investir, de suivre l'action et d'en évaluer les effets.

Le **problème spécifique n°2**, relatif au recrutement anarchique du personnel constitue également un autre facteur de la non maîtrise des effectifs. Une approche théorique est proposée à cet effet ainsi que des outils de gestion du recrutement.

Quant aux insuffisances liées à la non fixation des objectifs de rendements aux agents, **problème spécifique n°3**, nous ferons recours aux approches théoriques en la matière ainsi qu'aux pratiques courantes et adéquates qui s'observent.

### **C) Démarche de résolution de la problématique**

La définition d'un cadre clair et précis est indispensable afin de réussir une adéquation entre le problème posé et les différentes solutions à y apporter. Ainsi, pour résoudre la problématique, nous avons proposé une démarche susceptible de nous faciliter la tâche. C'est pourquoi, l'étude de cette problématique se fera à travers les étapes successives ci-dessous :

- ❖ définition des objectifs ;
- ❖ identification des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques ;
- ❖ formulation des hypothèses ;
- ❖ élaboration du tableau de bord de l'étude ;
- ❖ revue de la littérature ;
- ❖ présentation de la méthodologie de collecte des données ;
- ❖ analyse des données (vérification des hypothèses) ;
- ❖ établissement du diagnostic ;
- ❖ approches de solutions ;
- ❖ conditions de mise en œuvre

**CHAPITRE 1<sup>ER</sup> : CONCEPTION ET  
MISE EN APPLICATION DU CADRE  
THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE  
DE L'ÉTUDE**

## **CHAPITRE 1<sup>er</sup> : CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE**

Le présent chapitre est subdivisé en deux sections. Il s'agit premièrement, de préciser le cadre théorique de l'étude et de la méthodologie de la recherche et deuxièmement, de la collecte et de l'analyse des données.

### **SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude**

Dans cette section, nous avons abordé d'une part, les objectifs retenus par l'étude, la formulation des hypothèses, la revue de la littérature et d'autre part, le choix de la méthodologie.

#### **PARAGRAPHE 1 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature**

Dans ce paragraphe, nous allons examiner l'un après l'autre, les objectifs retenus par l'étude. Nous allons aussi établir les différentes hypothèses puis allons regrouper les divers points de vue de certains auteurs sur les problèmes abordés.

##### **A- Fixation des objectifs de l'étude et formulation des causes et hypothèses**

La fixation des objectifs et la formulation des hypothèses sont des phases très capitales dans l'élaboration de l'étude.

##### **1- Objectif général**

L'objectif général de notre étude est de contribuer à la mise en place et à l'utilisation des outils permettant une meilleure gestion des effectifs, des emplois et des compétences au PAC.

## 2- Objectifs spécifiques

Ils sont au nombre de trois et sont liés aux problèmes spécifiques identifiés. Il s'agit pour :

- **le problème spécifique n°1** : proposer un mécanisme de maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences au PAC ;
- **le problème spécifique n°2** : d'exhorter les gestionnaires des Ressources Humaines du PAC à prioriser les connaissances techniques sur le parrainage politique lors des recrutements
- **le problème spécifique n°3** : de proposer et soumettre des modèles de fiches d'évaluation du rendement qui seront affinés et mis en œuvre en vue de responsabiliser chaque acteur.

## B- Causes et hypothèses liées aux problèmes énumérés

Face aux problèmes identifiés et aux objectifs poursuivis, les causes probables et les hypothèses correspondantes ont été dégagées.

### 1- Causes et hypothèses liées à la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du PAC

Primo, ces causes sont relatives à l'utilisation de la méthode rudimentaire de recensement et de suivi de l'évolution de l'effectif. Secundo, à la non appropriation de la culture d'emploi et de compétence.

Ainsi, nous pouvons retenir l'hypothèse suivante : la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences s'explique par le système traditionnel de gestion des effectifs et la non appropriation de la culture d'emploi et de compétence.

### 2- Causes et hypothèses du recrutement anarchique du personnel

Le recrutement anarchique est dû à la non implication des professionnels en matière de ressources humaines dans le processus d'acquisition du personnel.

### **3- Causes et hypothèses liées à la non fixation des objectifs de rendement aux agents**

La non fixation des objectifs de rendement résulte de l'inexistence aussi bien de la mission assignée, des objectifs à atteindre, des activités planifiées et d'un système fiable d'évaluation du rendement.

**Tableau n°6 : Tableau de bord de l'étude (TBE)**

Niveau d'analyse	Problématique	objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences peu fiable	Contribuer à la mise en place et à l'utilisation des outils permettant une meilleure gestion des effectifs, des emplois et des compétences au PAC	—	—
<b>NIVEAU SPÉCIFIQUE</b>	<u>Problème spécifique n°1</u> Non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du PAC	Proposer un mécanisme de maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences au PAC	Méthode rudimentaire de recensement et de suivi de l'évolution de l'effectif, non appropriation de la culture d'emploi et de compétence.	La non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences s'explique par le système traditionnel de gestion desdits effectifs et la non appropriation de la culture d'emploi et de compétence.
	<u>Problème spécifique n°2</u> Recrutement anarchique du personnel	Exhorter les gestionnaires des ressources humaines du PAC à dissocier l'activité technique de la politique	La non implication des professionnels en matière de Ressources Humaines dans le processus d'acquisition du personnel	Le recrutement au pifomètre est dû à la non implication des professionnels en matière de Ressources Humaines dans le processus d'acquisition du personnel
	<u>Problème spécifique n°3</u> Non fixation des objectifs de rendement aux agents	Proposer et soumettre des modèles de fiches d'évaluation du rendement qui seront affinés et mis en œuvre en vue de responsabiliser chaque acteur.	Absence d'une mission, des objectifs, des activités planifiées et d'un système fiable d'évaluation du rendement au niveau des différents agents.	La non fixation des objectifs de rendement résulte de la non définition des objectifs clairs au personnel, de la non-élaboration de plannings dans la réalisation des tâches et d'un système d'évaluation du rendement peu fiable

Source : Nos investigations

## C- Revue de littérature

Élément nécessaire pour toute recherche scientifique, la revue de littérature nous a permis d'appréhender le sujet et de nous appesantir sur les différentes approches liées aux problèmes en étude.

Ainsi, à travers des connaissances acquises à partir de la documentation rassemblée sur les problèmes, nous exposerons d'abord la revue de littérature, et pour finir, la contribution des recherches documentaires.

### 1- Contribution d'ouvrages

Il convient d'abord de faire une clarification conceptuelle avant de décortiquer le sujet en étude à travers les différentes contributions des auteurs.

- **Clarification conceptuelle**

Patrick Gilbert affirme dans son ouvrage que la gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction dans "la tête des décideurs" d'une réflexion sur le futur qui pèse réellement sur les décisions qu'ils s'appêtent à prendre aujourd'hui.

Le concept de **GPEEC** (Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences) n'est plus nouveau pour l'Administration béninoise. Cependant, au fil du temps, ce concept n'a cessé d'évoluer et de s'adapter aux nouvelles réalités. Aussi, ce concept varie-t-il selon que l'on passe d'un auteur à un autre.

Ainsi, la **GPEEC** se définit comme une approche portant à la fois sur les effectifs, les emplois et les compétences. Ce champ bien qu'assez large ne prend pas en compte la notion de carrière qui caractérise la fonction publique et certains en déduisent une opposition entre gestion statutaire et gestion des compétences. Il n'est donc pas étonnant que l'exercice de la **GPEEC** ait été traité comme une affaire de spécialistes.

D'autres auteurs parlent de la **GPEC** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Elle est issue d'une évolution de la fonction « ressources humaines ». Elle s'est progressivement substituée à la traditionnelle « gestion du personnel » aux finalités avant tout administrative et comptable. Marquée par un taylorisme rationalisant, la gestion du personnel visait la maîtrise des « frais de

personnel ». Au milieu des années 70, avec la loi sur la formation professionnelle continue, apparaît le concept de compétence, qui va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de gestion des ressources humaines. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution.

La démarche GPEC est perçue comme un regard sur l'avenir, destiné à éclairer l'action présente, de façon à faire correspondre le futur à nos préférences (Françoise, 2004). Pour elle, la GPEC n'est pas seulement un outil de **GRH** ; mais c'est aussi et surtout, un style de management basé sur la gestion par anticipation.

Selon les écoles des auteurs, il existe plusieurs terminologies qui permettent de qualifier cette démarche prospective. C'est ainsi qu'il a regroupé les différentes significations du concept en distinguant :

la **GEPEC** : c'est une démarche basée sur quatre conditions (les quatre **P**), indispensables à sa réussite. Il s'agit de la Gestion **Prévisionnelle** (fiabilité des prévisions), **Préventive** (prévention et réduction des risques), **Partagée** (implication de la hiérarchie opérationnelle), et **Personnalisée** (prise en compte de la dimension individuelle) des Emplois et des Compétences (PÉRRÉTI, 2005).

Le contenu de la **GPEC** varie en fonction des auteurs. Tandis que certains la définissent comme la *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*, d'autres la perçoivent comme la *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et de la Carrière*, ou encore, *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences...*

Cependant, il faut préciser que le terme de « gestion prévisionnelle » est de plus en plus remplacé par la terminologie « gestion prospective » (CHAPUY, 2007) ou encore « gestion anticipative » (Françoise, 2000).

Quant au terme "**maîtriser**", il est un verbe transitif qui a le sens de "dominer, contenir, dompter ou encore se rendre maître de ses émotions". Cette définition vient du média dico et du dictionnaire français contemporain. On parle donc de la maîtrise de soi : garder son sang-froid, maîtriser un animal : le dompter.

Par ailleurs, le mot "effectif" est défini selon ces mêmes dictionnaires précédemment cités, comme un nombre de personnes constituant un groupe bien

déterminé. L'effectif d'une entreprise se compose des salariés liés à l'employeur par un **contrat de travail** qui peut être **déterminé (CDD)**, **indéterminé (CDI)**, **temporaire (intérim)**. Dans le cas d'espèce, l'effectif du PAC est composé des agents permanents, des contractuels et des occasionnels.

Par contre, une société est un groupement de personnes ayant mis des biens en commun en vue de partager les bénéfices qui pourront résulter de leur mise en valeur. Dictionnaire français contemporain. On distingue :

- la Société Anonyme (SA): C'est une société commerciale qui n'est désignée par le nom d'aucun des associés ;
- la Société à Responsabilité Limitée (S.A.R.L) : C'est une société commerciale dans laquelle la responsabilité des associés est limitée au montant de leur apport ;
- la Société d'État, c'est tout simplement une entreprise publique dans laquelle tout ou partie du capital et du pouvoir de décision appartient à une collectivité publique, à l'État.

- **Contribution d'ouvrages**

Il existe plusieurs façons de « piloter » le personnel :

**☞ gérer le personnel, c'est effectuer des choix stratégiques**, c'est-à-dire définir des options engageant l'unité à long terme, au niveau des directions générales et du personnel. Elles concernent essentiellement :

- ✓ la politique d'emploi : choix de niveau de qualification, substitution capital travail, affectation des hommes ;
- ✓ la politique de rémunération et d'avantages sociaux ;
- ✓ l'organisation et la transmission du pouvoir : déterminer et faire respecter les normes régissant l'activité du personnel dans l'organisation.

**☞ gérer le personnel, c'est effectuer des choix tactiques** : il s'agit de la prise de décisions quotidiennes, au niveau des responsables décentralisés et en conformité avec les choix stratégiques. Ce seront, par exemple, des décisions d'embauche, de mise sur pied, d'une action de formation, d'aménagement des postes de travail, fixer

le montant d'une prime, négocier la mise en œuvre de la réduction du temps de travail, etc.

Des explications des auteurs suivants, il ressort que la gestion consiste à tenir compte de l'ouverture de l'entreprise et sa finalité, faire des choix pour répondre à la demande de l'entreprise ou de ses clients (Isabelle Calme et al. 2007). Pour ce faire, il convient de :

- faire des choix pour se positionner sur le marché et développer l'entreprise ;
- trouver des ressources humaines et des moyens facilitant leur travail ;
- organiser les ressources ;
- contrôler les performances.

Ces auteurs situent la gestion dans un cadre réglementaire, c'est-à-dire que les dirigeants doivent être en mesure de respecter les quatre normes élaborées pour une gestion harmonieuse.

## 2- Apports des recherches documentaires

De nombreuses personnes ont abordé la question de la maîtrise des effectifs dans les entreprises. À travers des mémoires, des communications, des séminaires voire des articles, nous avons pu dégager les aspects ayant un lien étroit avec notre sujet d'étude.

- **Contribution des mémoires**

**KOUTHON Christian** (2007-2009), « La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences comme outil de valorisation des ressources humaines du MDGLAAT », mémoire de fin de formation du cycle 2 ENAM, P1, 16 et 26.

**AGBADJE MorènikèS.** (2007-2008), « Analyse du faible impact de la formation professionnelle sur la performance de l'employé : cas du Port Autonome de Cotonou », mémoire de fin de formation du cycle 1 ENAM.

Les problèmes les plus récurrents que ces auteurs ont identifiés sont entre autres :

- l'absence d'un inventaire des exigences et profils requis pour chaque emploi ;
- le non respect des dispositifs organiques prévus par les Arrêtés portant Attributions Organisation et Fonctionnement des différentes directions ;
- les insuffisances notées au niveau de la planification des tâches.

Selon ces auteurs précédemment cités, le respect des textes et la mise en place d'outils pour la planification des tâches, du temps de travail et autres sont des approches de solutions pour remédier aux problèmes ci-dessus soulevés.

- Contribution des communications et d'autres documents

BONENFANT Joëlle, et LACROIX Jean, « **Auto-formation : Comprendre le monde de l'entreprise** » Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris ;

VIRAPATIRIN Marie Édouard, (1994) « **Document de synthèse sur la maîtrise des effectifs et de la masse salariale** », Observatoire de Fonctions Publiques Africaines, novembre.

Une bonne gestion du personnel est un des facteurs de compétitivité de l'entreprise. Elle doit connaître précisément les effectifs, évaluer quantitativement et qualitativement les besoins pour éviter des conséquences déséquilibrantes telles que: des sureffectifs, des sous effectifs, un personnel sous ou mal qualifié, un turn over élevé ...

Par ailleurs, l'étude faite par l'OFPA établit un état des lieux sur la base des constats dégagés à la fois par les pays et les bailleurs de fonds. Cet état des lieux met en relief les différents programmes d'actions entrepris sur la maîtrise des effectifs et de la masse salariale, les outils, les moyens utilisés et les résultats concrets obtenus.

Son examen met en évidence un préalable indispensable pour la poursuite d'actions pérennes en matière de maîtrise des effectifs et de la masse salariale : disposer des données et tendre vers la recherche de leur exhaustivité et de leur fiabilité, l'existence, la réhabilitation, la consolidation, la reconstitution, l'actualisation

permanente et l'exploitation des trois types de données à savoir : quantitatives, qualitatives et organisationnelles.

## **Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approches théoriques**

Cette partie est consacrée à l'établissement des approches théoriques pour aboutir à la dimension empirique de l'étude.

### **A- Approches théoriques retenues**

Des approches théoriques ont été choisies en rapport avec chaque problème spécifique, pour résoudre la problématique de l'étude.

#### **1- Les normes ou repères d'amélioration**

Elles tiennent compte de chaque problème spécifique :

- **problème spécifique n°1** : non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences du PAC. À ce niveau, il faudra proposer un mécanisme de maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences afin que le PAC tire le meilleur de son personnel.
- **problème spécifique n°2** : recrutement anarchique du personnel. À cet effet, nous allons exhorter les gestionnaires des ressources humaines du PAC à dissocier l'activité technique de celle politique.
- **problème spécifique n°3** : non fixation des objectifs de rendement aux agents. Nous proposerons et soumettrons des modèles de fiches d'évaluation du rendement qui seront affinés et mis en œuvre en vue de responsabiliser chaque acteur.

#### **2- Outils de traitement et d'analyse des données collectées : seuil de décision liée aux problèmes spécifiques**

À cette étape, seront exposés les outils de traitement et d'analyse des données, pour aboutir au seuil de décision.

- **Outils de traitement et d'analyse des données**

Les données recueillies ont fait l'objet d'un dépouillement manuel.

Les données quantitatives sont traitées pour déterminer les pourcentages afin de les comparer au seuil de décision et d'en tirer les conclusions qui s'imposent.

- **Seuil de décision**

Le seuil de décision à retenir pour la vérification des hypothèses de recherche, est de 40% au moins compte tenu de la sensibilité des informations à traiter.

## **B- Dimension empirique**

La dimension empirique prend en compte l'identification des populations cibles, l'objectif des enquêtes et les techniques de traitement des données.

### **1- Identification de la population mère et échantillonnage**

Nous avons procédé à l'identification des populations cibles et à la nature des enquêtes.

La population cible est l'ensemble des individus sur lequel l'échantillon de l'enquête a été sélectionné. L'enquête est la collecte discrète réalisée en mobilisant de façon ponctuelle des moyens spécifiques en fonction d'un objectif donné.

#### **a- Identification des populations cibles et nature des enquêtes**

Il convient de préciser avant tout que deux (02) types d'enquête ont été menés pour atteindre les différents objectifs visés plus haut.

Il s'agit d'une enquête interne par questionnaire (à l'endroit du personnel du PAC) et d'une enquête interne avec un guide d'entretien (à l'endroit des cadres de la DRH et d'autres directions).

Nous avons effectué une enquête par sondage. Il s'est agi de déterminer un échantillon susceptible de représenter la population. Ainsi, des questionnaires ont été adressés à un échantillon représentatif de la population des salariés du PAC en général, et un guide d'entretien en particulier a été adressé aux cadres de la DRH et des autres directions.

### **b- Échantillonnage**

La base du sondage est constituée de la liste exhaustive des travailleurs du PAC. La population des travailleurs au Port Autonome de Cotonou au titre de l'année 2013 (31 Octobre) est de 604 salariés, toutes catégories confondues.

L'échantillon retenu est de 80 travailleurs. Il se justifie par rapport au taux de sondage qui est de 10% de l'effectif total du PAC (604) et correspond à une taille de 60. Cependant, en raison des risques de voir certains travailleurs à ne pas répondre, l'effectif a été majoré jusqu'à 80 personnes.

## **2- Objectifs des enquêtes et techniques de traitement des données de dépouillement.**

### **a- Objectifs des enquêtes**

Les enquêtes ont visé la collecte des données pouvant servir à la vérification des hypothèses formulées. Les questions posées lors des enquêtes ont rapport à la problématique de la maîtrise des emplois, des effectifs et des compétences.

La recherche de solutions à cette situation peut contribuer à l'amélioration du rendement du personnel du PAC.

### **b- Techniques et outils de dépouillement**

Les données obtenues auprès des échantillons à l'aide des questionnaires ont été mises sous la forme exploitable après la réalisation des enquêtes (voir annexes n°1 et 2)

Le traitement de ces données a été effectué d'abord de façon manuelle, puis avec le logiciel Microsoft office Access 2007. Toutes choses nous permettant de présenter les résultats de façon plus précise. Ces résultats sont analysés en fonction des données recueillies et de nos objectifs.

## **Section 2 : Collecte et analyse des données**

Pour mieux cerner le sujet de cette étude, il est primordial de procéder à la collecte et à l'analyse des données.

### **Paragraphe 1 : Préparation et réalisation des enquêtes et présentation des données**

En un premier temps, dans ce paragraphe nous aborderons la préparation et la réalisation des enquêtes ainsi que les difficultés rencontrées et les limites des données recueillies, puis en un second temps, nous présenterons les données et leur analyse.

#### **A- Préparation et réalisation des enquêtes**

Pour parvenir à des résultats tangibles, nous avons procédé à une préparation de l'enquête en vue de faciliter sa réalisation.

##### **1- Préparation des enquêtes**

Le questionnaire a été distribué dans les bureaux respectifs des agents et sur le lieu de travail des salariés.

La distribution du questionnaire dans les services est liée au sujet en étude, alors que les individus ont été sélectionnés au hasard, par service, selon leur présence et leur disponibilité.

##### **2- Réalisation des enquêtes**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons réalisé deux types d'enquêtes. Il s'agit premièrement d'une enquête qui vise à recueillir les points de vue de l'ensemble des travailleurs du PAC.

Deuxièmement, une enquête a été de façon spécifique réalisée auprès de quelques cadres de la Direction des ressources Humaines et des autres Directions pour connaître les véritables raisons de la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences au PAC.

### 3- Difficultés rencontrées

La collecte des données a été faite de façon cahin-caha. Ce qui a favorisé quelques limites.

☞ les travailleurs du PAC n'ont pas pu fournir les réponses aux questionnaires à temps ;

☞ de surcroît, nous avons été surtout confronté à l'inaccessibilité de certains documents sous prétexte de leur caractère trop confidentiel ;

☞ de même, face à la mobilité des agents qui, pendant notre stage, étaient très souvent en mission à l'étranger, nous avons été contraint à mener notre étude sur un échantillon réduit à 71 employés interrogés sur 80 employés prévus.

Par ailleurs, les coupures intempestives d'énergie électrique qui ont lieu durant cette période à Cotonou et à Abomey- calavi, ne nous ont pas rendu la tâche aisée lors de la saisie des données.

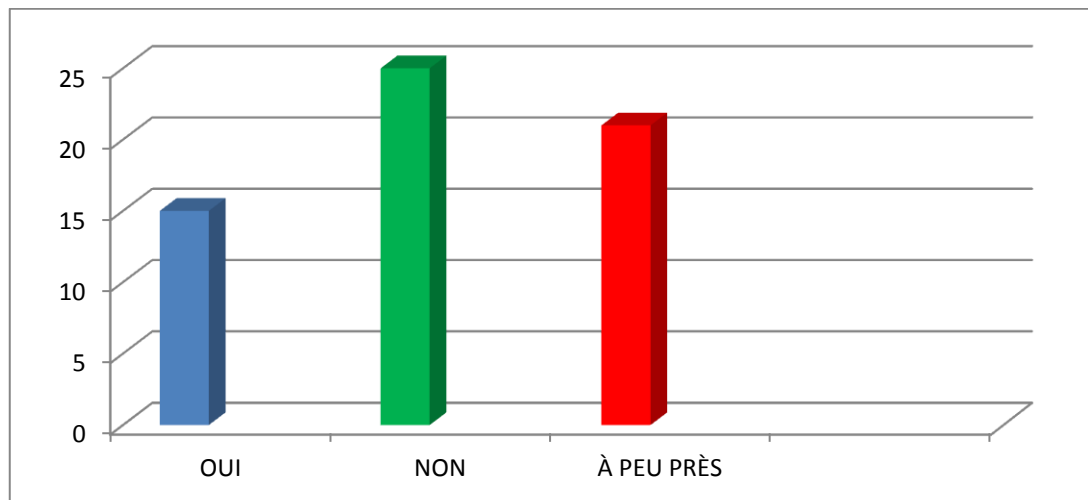
## B- Présentation et analyse des résultats

Les résultats issus des enquêtes réalisées au niveau des responsables de la DRH et au niveau des autres travailleurs concernant chaque problème spécifique sont présentés à travers des graphiques et des tableaux.

### 1- Présentation des données relatives à la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences

Les questions n°6 et 7 respectivement intitulées « Savez-vous concrètement ce que le PAC attend de vous, le rôle que vous jouez ? » et « Pensez-vous que le PAC maîtrise son effectif ? », nous semblent importantes dans la résolution du **PS1**

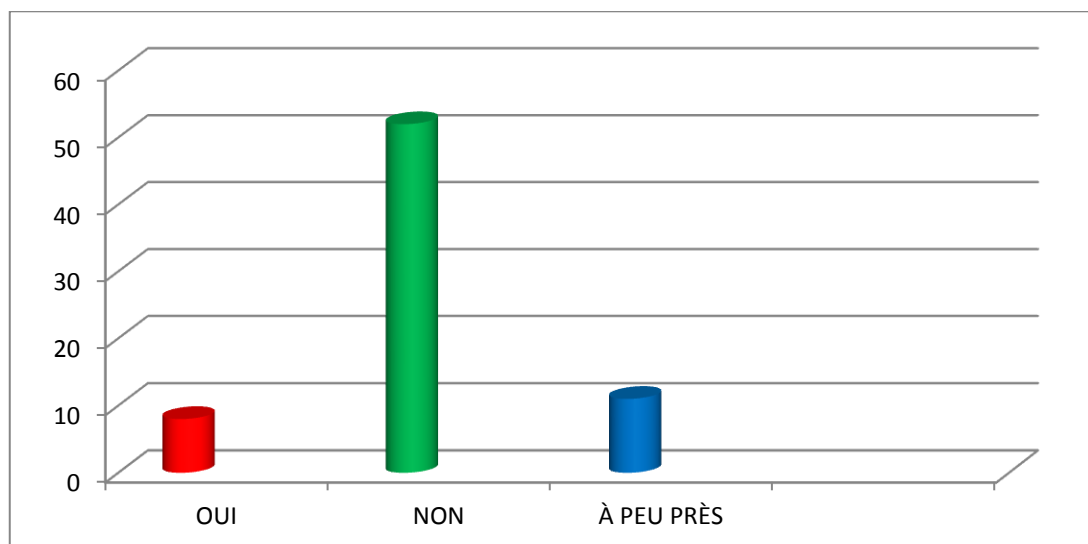
**Graphique n°2: Répartition du personnel selon la maîtrise de la responsabilité qui leur incombe**



Source : Résultats de nos enquêtes, 2013

Il est à noter donc d'après le graphique n°2 que, seuls 15% du personnel déclarent avoir la connaissance effective de ce qu'on attend d'eux. 25% ne le savent pas du tout et 21% restent encore dubitatifs sur la question. En conséquence, nous pouvons ainsi dire que 70,42% du personnel ne connaissent pas leurs responsabilités

**Graphique n°3 : Répartition du personnel selon la maîtrise des effectifs du PAC**



Source : Résultats de nos enquêtes, 2013

À travers ce graphique n°3, nous constatons que seulement 8% des travailleurs affirment avec conviction que le PAC maîtrise ses effectifs. Par contre,

52% répondent catégoriquement par la négative, tandis que pour 11%, la réponse reste mitigée. Somme toute, 88,73% des agents affirment que la maîtrise des effectifs du PAC reste encore une problématique à résoudre.

Les raisons avancées sont entre autres, l'utilisation d'un système de gestion déjà dépassé et le fait que les travailleurs n'ont pas encore internalisé la dynamique de la culture d'emploi et de compétence.

## 2- Présentation et analyse des données relatives au recrutement anarchique du personnel

Les questions qui nous ont servi de socle pour la réalisation du tableau ci-dessous sont les questions n°3, 4, 5, 6 et 9

**Tableau n°7 : Répartition des travailleurs estimant que la gestion du recrutement est peu orthodoxe**

Questions	Réponses	Nombres	Pourcentage
Connaissez-vous comment le recrutement du personnel s'effectue au PAC ?	Oui	50	70,42
	Non	11	15,49
	À peu près	10	14,08
Le recrutement tel qu'organisé au PAC, permet-il selon vous de sélectionner le meilleur candidat ?	Oui	7	9,85
	Non	30	4,22
	Pas de réponse	34	47,88
L'acquisition du personnel au PAC, répond t-il au besoin de l'entreprise selon vous ?	Oui, tout à fait	13	18,30
	Non, du tout pas	58	81,69
Savez-vous concrètement ce que le PAC attend de vous, le rôle que vous jouez ?	Oui	13	18,30
	Non	10	14,08
	À peu près	48	67,60
Selon vous, y a-t-il des employés qui ne méritent pas le poste qu'ils occupent ?	oui	65	91,54
	Non	6	8,45

Source : Résultats de nos enquêtes, 2013

L'analyse de ce tableau révèle qu'au moins 70% des agents portuaires savent comment l'acquisition du personnel se fait au PAC. Dans le même temps, ils déplorent à 52% l'anon orthodoxie du processus de recrutement.

De même, plus de 81% des agents affirment que l'acquisition du personnel ne répond pas aux besoins de l'entreprise. En somme, un alourdissement de la charge de l'entreprise.

Près de 68% ne savent pas concrètement leur responsabilité au sein de l'entreprise. Cette situation, ne permet pas aux agents d'être des acteurs au sein de l'entreprise.

Enfin, 92% des agents estiment qu'il y a une mauvaise attribution des postes. Ce qui crée du mécontentement au sein du personnel.

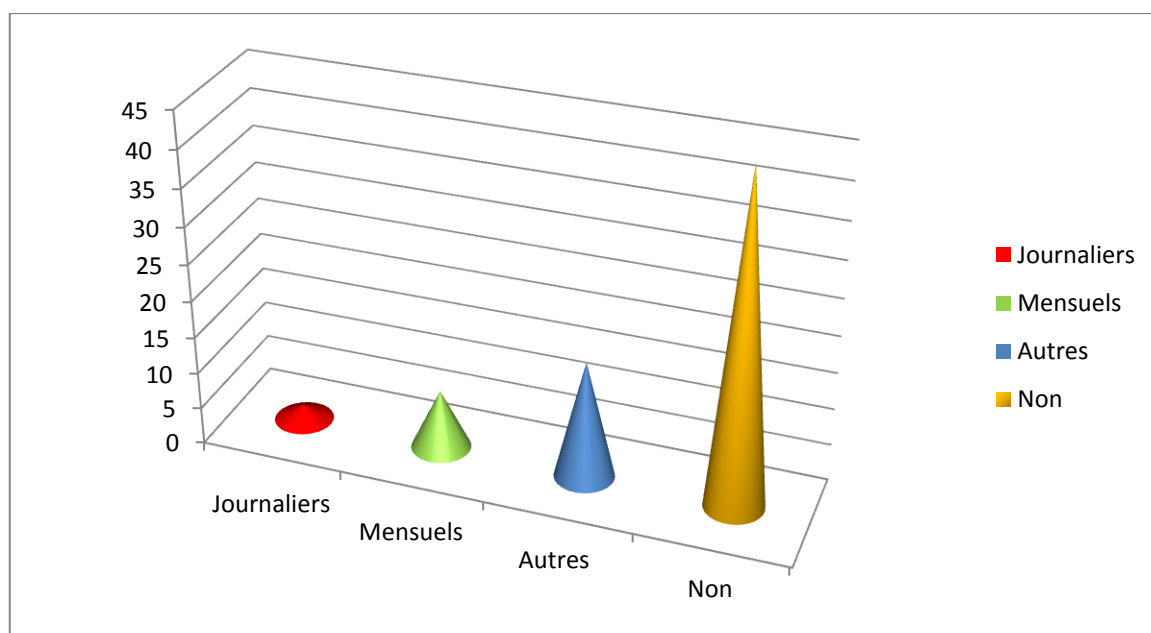
En définitive, le Directeur des RH doit être en amont et en aval du processus de recrutement. Ainsi, il pourra proposer des outils en vue de sélectionner le meilleur candidat qui répond au besoin de l'entreprise. Mais hélas, il n'est pas toujours impliqué. Sinon, à défaut d'être impliqué il est manipulé par le politique.

### **3- Présentation et analyse des données relatives à la non fixation des objectifs de rendement aux agents**

Se fixer des objectifs clairs, précis et mesurables, à court, à moyen ou à long terme fait partie intégrante de la gestion prévisionnelle. Ainsi, nous avons jugé bon de poser les questions n°10 «votre supérieur hiérarchique vous fixe t-il des objectifs ? »

et n°11 «votre supérieur hiérarchique vous évalue t-il ? » au personnel. Il en ressort les conclusions suivantes (voir graphiques).

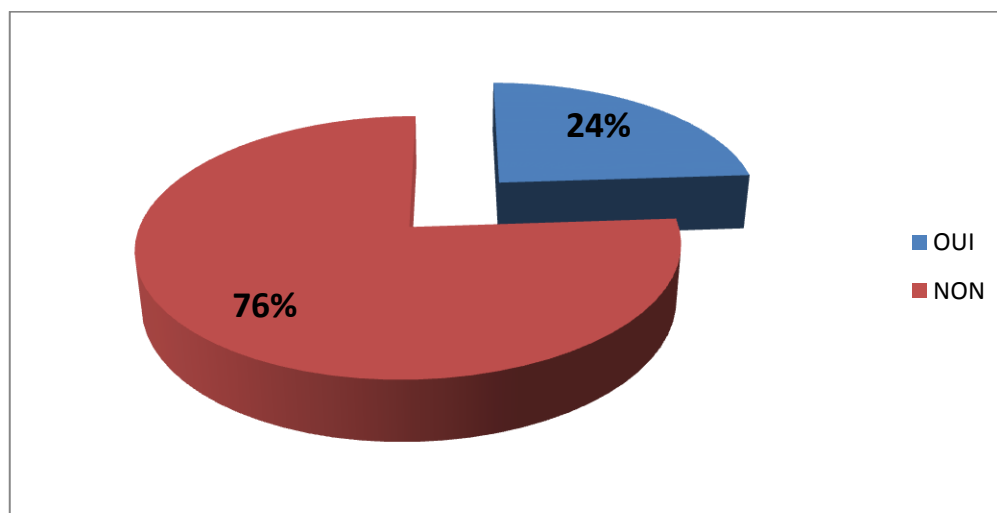
**Graphique n°4 : Répartition des travailleurs sur la fixation ou non des objectifs individuels de rendement**



Source : Résultats de nos enquêtes, 2103

Il se dégage de ce graphique que bon nombre des travailleurs soit 45% déclarent ne pas recevoir des objectifs de la part de leurs supérieurs hiérarchiques.

**Graphique n°5 : Répartition des agents selon qu'ils sont évalués individuellement**



Source : Résultats de nos enquêtes, 2013

Le graphique n°5 montre qu'à 24% des travailleurs, on fixe des objectifs de rendement alors que 76% déclarent ne pas avoir individuellement des objectifs de rendement. Cette situation résulte d'un système d'évaluation individuel de rendement non fiable voire inexistant.

## **Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

Dans ce paragraphe, il sera essentiellement question d'infirmier ou de confirmer les hypothèses émises au début de notre étude sur la base des données recueillies et analysées.

### **A- Vérification des hypothèses**

#### ***Hypothèse n°1***

Les résultats issus de nos enquêtes liées à la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences (PS1), témoignent de ce que, effectivement en matière de culture d'emploi et de compétence, il reste beaucoup à faire. De même, il faut revoir le système de gestion des effectifs du PAC. En conséquence, notre hypothèse n°1 est vérifiée.

#### ***Hypothèse n°2***

Les données statistiques par rapport au problème spécifique n°2 ont révélé un dysfonctionnement dans le processus d'acquisition du personnel à cause du peu d'importance taillée souvent à la filière "***gestion des ressources humaines***" et par ricochet, aux professionnels qui animent cette filière. À travers les résultats, l'hypothèse n°2 est donc confirmée.

#### ***Hypothèse n°3***

Les véritables causes que nous avons décelées au niveau de l'hypothèse n°3 sont : la non définition des objectifs clairs de travail au personnel, la non élaboration des plannings dans la réalisation des tâches et le système d'évaluation du rendement

du personnel peu fiable. Nous pouvons donc conclure que l'hypothèse n°3 est aussi vérifiée.

## **B- Établissement du diagnostic**

### ➤ ***Diagnostic lié au problème spécifique n°1***

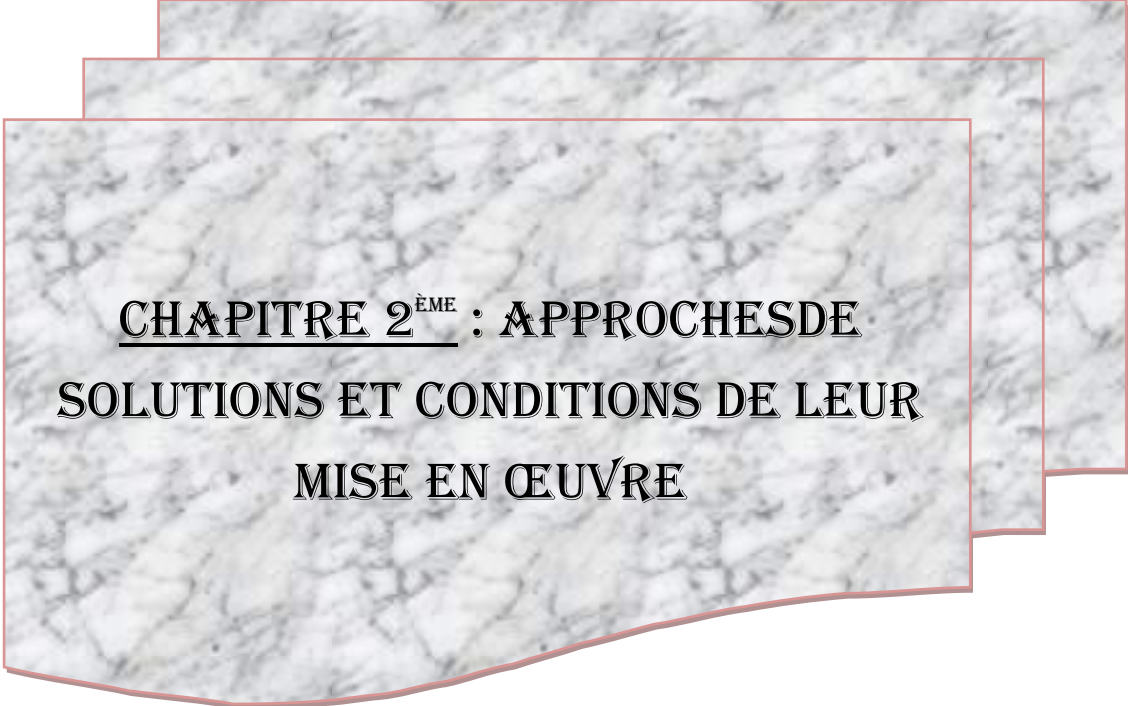
De façon définitive, après vérification de l'hypothèse n°1, nous retenons que les causes liées au problème spécifique n°1 sont l'usage du système traditionnel de gestion des effectifs et la non appropriation de la culture d'emploi et de compétence.

### ➤ ***Diagnostic lié au problème spécifique n°2***

La confirmation de l'hypothèse n°2 nous a conduit à retenir que l'immixtion du politique dans le processus de recrutement est aussi un facteur déterminant de la non implication des professionnels en matière de gestion des ressources humaines.

### ➤ ***Diagnostic lié au problème spécifique n°3***

La vérification de l'hypothèse n°3 nous a permis de retenir que la non fixation des objectifs de rendement émane effectivement de la non définition des objectifs clairs au personnel, de la non-élaboration de plannings dans la réalisation des tâches et du système de rendement peu fiable.



**CHAPITRE 2<sup>ÈME</sup> : APPROCHES DE  
SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR  
MISE EN ŒUVRE**

## **CHAPITRE 2<sup>ème</sup> : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE**

Dans ce chapitre, nous avons abordé les solutions proposées en vue de résoudre le problème en étude ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

### **SECTION 1 : Approches de solutions**

Nous avons précédemment énuméré trois problèmes spécifiques. Ces dysfonctionnements constituent un frein dans l'élan de compétitivité dans lequel s'est inscrit le Port Autonome de Cotonou. Cela reste un défi capital à relever en l'occurrence par les gestionnaires des ressources humaines. L'objet de cette section est donc de proposer des solutions idoines pour rectifier le tir.

#### **Paragraphe 1 : Approches de solutions aux problèmes de la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences.**

Après avoir constaté les déséquilibres, il faut élaborer un plan d'action (plan des RH) qui peut comporter plusieurs volets complémentaires les uns des autres. Néanmoins, ce plan doit tenir compte des besoins sociaux et financiers du PAC. Des actions susceptibles d'être mises en œuvre seront examinées selon qu'elles visent à combler un déficit des RH ou à réduire un surplus du personnel.

##### **A- Les actions visant à résorber un déficit en RH**

**1- La formation continue** : Elle prend en compte en l'occurrence les formations diplômantes. En cas de déficit, former le personnel peut s'avérer opportun et peut permettre aux agents d'acquérir des compétences professionnelles et des habiletés qui les rendront aptes à exécuter eux-mêmes les charges de travail liées aux postes en déficit.

## 2- La réorganisation : Elle peut être vue sous plusieurs angles.

☞ **Le redéploiement des effectifs.** Il consiste après l'analyse des déficits géographiques ou sectoriels d'une organisation à réaliser une redistribution du personnel. Il est question ici d'apporter une réponse à des insuffisances quantitatives du personnel à effectif constant. En conséquence, rien ne pousse l'entreprise à recruter de nouveaux agents. Cependant, signalons au passage que dans l'administration publique, l'impact d'un redéploiement est conditionné par la mise en place de mesures d'accompagnement telles que des garanties statutaires. Ceci, dans le but de pérenniser le redéploiement ou des compensations financières liées au poste. Autrement, peu de temps après, les agents demandent des mutations.

☞ **Le redécoupage de l'organisation en division ou service.** Nous pouvons chercher à remanier l'organigramme du Port Autonome de Cotonou de fond en comble et à redéfinir les missions des services. Cela est d'autant plus vrai que, tous les services au PAC ne figurent pas dans l'organigramme actuel. Cette démarche permet d'identifier les doublons et peut conduire le gestionnaire des RH à s'interroger sur la pertinence de certaines procédures de travail. Ainsi, il pourra simplifier ou éliminer les aspects répétitifs de ces procédures. C'est donc une sorte d'audit organisationnel qui permettra de gagner de l'efficacité et de la productivité au niveau des RH disponibles. On pourrait ainsi faire face à un déficit prévisionnel en RH sans augmenter l'effectif et parfois même en le diminuant.

☞ **L'introduction des NT.** Les nouvelles technologies permettent d'améliorer la productivité du personnel existant. Elles permettent aussi de faire face à un déficit en personnel. Ainsi, l'introduction de nouvelles machines, la généralisation et l'informatisation des procédures ou l'automatisation des tâches peuvent dispenser l'organisation de recruter ou lui permettre de faire face aux sous effectifs.

## 3- La mobilité interne (Tom I).

Les promotions et les mutations sont surtout mises en exergue dans ce cas de figure. Si par exemple une catégorie

socioprofessionnelle accuse un déficit en RH, on peut combler ce sous effectif, par des promotions d'agents depuis la catégorie inférieure. Toutefois, seuls les agents qui disposent d'un potentiel et des compétences suffisantes sont promus. C'est la raison pour laquelle les promotions sont généralement accompagnées d'action de formation à l'intention des agents concernés.

Les déséquilibres en RH peuvent être également réglés. En conséquence, il faut chercher à combler un déficit observé dans un service se situant dans une localité donnée par des mutations d'agents venant de services situés dans d'autres localités mieux pourvues en RH. On peut aussi chercher à opérer une mutation trans-métier en reconvertissant un agent d'une fonction à une autre ou d'un poste différent de celui qu'il occupait précédemment. Grosso modo, les promotions traduisent une mobilité verticale alors que les mutations illustrent une mobilité interne horizontale.

#### **4- L'externalisation ou la conclusion de contrat de prestation de service.**

Il s'agit d'une solution qui diffère du recrutement dans la mesure où les personnes qui réalisent le travail ne seront pas juridiquement liées à l'organisation. Il nous semble important de rappeler que dans le cas de l'externalisation, le PAC a déjà fourni un effort. Ainsi, plutôt que de recruter des travailleurs pour l'entretien des locaux, le PAC a confié l'exécution de cette tâche à des entreprises privées spécialisées moyennant une contre-partie financière.

Cependant, nous appelons l'attention des autorités sur le fait qu'il reste encore d'autres fonctions qui peuvent être externalisées. Il s'agit de la gestion de la paie, des actes administratifs, pour ne citer que celles là.

**5- Le réaménagement du temps de travail (tom I).** C'est une modalité qui permet de réguler temporairement des pénuries d'effectif. Elle consiste essentiellement dans l'organisation d'heures supplémentaires. En d'autres termes, des heures de travail effectuées au-delà de la durée légale de travail ou de la durée considérée comme équivalente pour certains emplois (chauffeur, gardien, cuisinier...).

## **B- Les actions de régulation pour faire face à un sureffectif**

### **1- Le réaménagement du temps de travail (tom II)**

La vision ici est de négocier un accord avec le personnel afin de réduire légèrement son temps de travail et maintenir intacte la masse salariale en répartissant la charge de travail disponible.

**2- La mobilité interne (tom II).** Il s'agit de l'hypothèse inverse de celle évoquée pour faire face au sous- effectif. Il faut chercher dans le présent cas, à promouvoir les agents d'une catégorie socioprofessionnelle en sureffectif vers une catégorie socioprofessionnelle supérieure qui est quant à elle en sous effectif. Dans le même sens, si l'on constate des déséquilibres géographiques dans la répartition des RH, l'affectation des agents en sur nombre vers les zones déficitaires en personnel reste envisageable. Mais un taux réduit de promotion peut engendrer des frustrations au sein de la catégorie de départ et provoquer ainsi une dégradation du climat social.

**3- Le licenciement.** Un plan de licenciement est envisageable notamment dans une entreprise privée pour faire face au sureffectif. Mais sa mise en œuvre généralement pour motif économique, impliquera les conséquences financières surtout en ce qui concerne l'indemnisation des agents licenciés. Par ailleurs, il existe des mesures visant directement la réduction des effectifs de la fonction publique.

☞ Le non remplacement des départs à la retraite. Jusqu'à une date récente au Bénin, on ne réalisait que deux recrutements pour 3 départs à la retraite. L'inconvénient de ce type de mesure est que cela débouche sur un vieillissement de la population salariée et un déséquilibre de la pyramide des âges.

☞ Le gel des recrutements. Cette mesure est le corollaire de la précédente. On peut y ajouter le non renouvellement des contrats des agents contractuels. Justement à ce niveau, nous avons ouï dire au début de nos enquêtes du gel des recrutements à tous les niveaux depuis quelques années. Mais hélas, après nos investigations, nous avons constaté que les portuaires ont une autre façon informelle de contourner ce gel. Sinon, le dernier recrutement organisé de façon formelle et

confié à un cabinet de recrutement de la place date de 2006. Or, depuis ce temps, l'effectif du personnel n'a cessé d'augmenter. Il s'agit de la cooptation, c'est-à-dire, recruter des personnes parrainées par un membre de l'entreprise.

☞ Les programmes de départs volontaires et/ ou ciblés. Ces programmes sont liés entre eux et vont du moins contraignant au plus coercitif. Au PAC, la situation des grands malades constitue un casse-tête pour les autorités. Nous proposons de mettre à la retraite d'office ceux- là, surtout ceux qui ont une ancienneté de plus de 15 ans.

### C- Quelques outils de maîtrise des effectifs

La G.P.E.E.C s'appuie dans sa mise en œuvre sur un ensemble d'outils très divers destinés à collecter les informations quantitatives et qualitatives qui rendent possible une réflexion prospective. Il en existe quatre types utilisables. Le tableau suivant en détaille quelques-uns.

**Tableau (n°8) récapitulatif de quelques outils de maîtrise des effectifs et leurs utilités**

<b>Types d'outils Potentialités offertes</b>	<b>Exemples d'informations</b>	<b>(à recueillir et à analyser)</b>
Ceux qui permettent de faire des constats ( <b>les indicateurs sociaux</b> ).	Ils donnent une photographie à un moment donné de l'état de la population. Ils permettent un bilan social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masse salariale</li> <li>• Répartition des effectifs statutaires.</li> <li>• Tableau de bord des absences.</li> </ul>
Ceux qui permettent de faire des simulations ( <b>le bilan social...</b> ).	Ils rendent possibles des projections en fonction de la modulation de certains paramètres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyramide des âges.</li> <li>• Pyramide des anciennetés.</li> <li>• Départs à la retraite.</li> <li>• Ancienneté dans le poste.</li> </ul>
Ceux qui permettent d'identifier les besoins en emplois d'une organisation dans leur dynamique d'évolution ( <b>le référentiel des emplois et des compétences, les fiches de postes, de profil...</b> ).	Ils présentent une cartographie des agents de l'organisation par grands domaines. Ils fournissent une base de donnée de référentiels (emplois types, compétences, ressources)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie et répertoire de emplois d'un domaine spécifique</li> <li>• Évolutions constatées par un observatoire des emplois et des compétences de l'organisation.</li> </ul>

	génériques	
Ceux qui permettent d'assurer un suivi de l'évolution qualitative des ressources dans le temps (les fiches d'évaluation, le plan de formation etc.)	Ils identifient les aspirations (entente de déroulement de carrière) et évaluent les potentialités des agents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des agents de l'organisation</li> <li>• Évaluation des compétences des agents.</li> <li>• Validation des acquis.</li> <li>• Suivi personnalisé des carrières.</li> </ul>

Source : Nos recherches

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions aux problèmes de recrutement anarchique du personnel**

Le recrutement est un acte managérial. Il peut conduire l'entreprise vers une lune de miel entre elle et le travailleur. Et peu a contrario, sonner le glas de l'entreprise. C'est pourquoi, le recrutement ne doit pas être politisé.

### ***A- Les potentiels experts en recrutement au Bénin***

Le recrutement est une activité d'une grande envergure où les risques sont importants. Pourtant, les outils et autres conseils ne manquent pas. Malheureusement, ce trop plein d'instruments laisse le recruteur bien souvent seul face à ses incertitudes. Pour recruter son personnel, l'entreprise peut s'appuyer sur certaines institutions de la place.

#### **1- L'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE)**

L'ANPE constitue un vivier d'emploi. C'est le lieu par excellence où les demandeurs d'emploi, en langage simplifié les chômeurs, se renseignent aux fins d'offrir leur force de travail à une entreprise. Il a principalement pour fonction de rassembler toutes les offres et les demandes d'emploi et de placer les différents candidats dans les entreprises selon les besoins exprimés.

## **2- Les cabinets de recrutement**

Encore appelés cabinets de “**chasseurs de tête**”, ils repèrent des individus et les proposent aux entreprises. Ils prennent en charge différentes opérations, y compris parfois une assistance en amont pour bien cerner la définition du besoin.

Pour cela, ils peuvent recourir à des méthodes plus sophistiquées avec pour but la recherche de l'équité, l'adéquation profil et emploi et surtout le choix du candidat qui correspond le mieux aux besoins de l'entreprise.

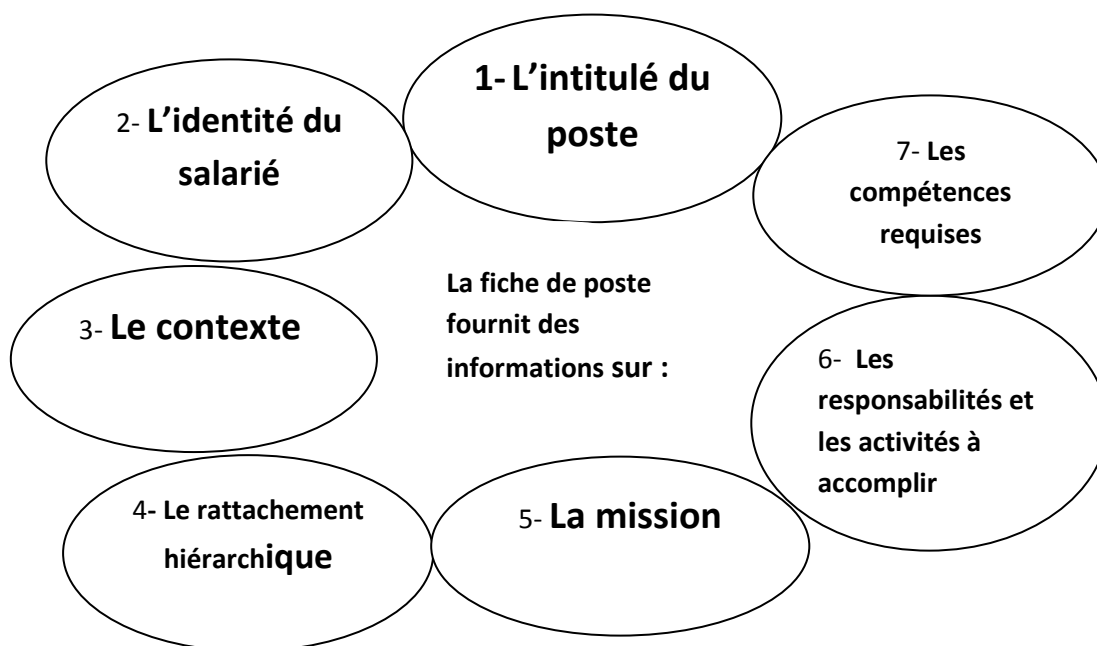
### ***B- Exigences de profils***

Tout comme les emplois sont évolutifs, le gestionnaire des ressources humaines est appelé à s'appuyer sur certains outils de gestion non moins dynamiques. Ceci limite les contestations et les interprétations diverses. Les fiches de postes et les fiches de profils de poste, sont sa référence.

#### **1- La fiche de poste (annexe n°3)**

Elle est un document écrit et non statique énumérant et décrivant les missions, les responsabilités et les tâches incombant au titulaire, les moyens disponibles, les conditions spécifiques de travail, les exigences requises pour exercer la fonction. En d'autres termes, elle est un descriptif d'un poste de travail, c'est-à-dire d'une situation réelle ou le salarié exerce son métier à un endroit donné et à un moment donné. Elle décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle.

### Schéma récapitulatif du rôle d'une fiche de poste



✓ **La fiche de poste est un outil de communication** : elle est l'occasion pour chaque agent d'ouvrir un dialogue avec son supérieur hiérarchique direct et réciproquement.

✓ **La fiche de poste est un outil de clarification** : Elle permet non seulement la clarification des responsabilités de chacun sur des missions explicites mais aussi la clarification du mode d'organisation nécessaire pour une meilleure déclinaison des missions du service.

La fiche de poste a plusieurs avantages. Elle permet :

**- pour l'agent,**

- de communiquer avec son supérieur hiérarchique sur son poste et faire connaître l'ensemble des activités qu'il effectue, les contraintes afférentes et les évolutions souhaitables du poste,
- d'améliorer la connaissance du service et l'appartenance à un service,
- de tenir compte de ses besoins ainsi que de ceux de tout le personnel, d'être responsabilisé dans son activité professionnelle.

**- pour le service**

- la formalisation des situations de travail de chaque agent,

- une meilleure connaissance des contributions de chacun,
- l'amélioration de l'organisation du travail,
- la reconnaissance de l'importance du rôle de l'encadrement etc.

La fiche de poste est conçue par le **supérieur hiérarchique et son collaborateur** et en liaison avec ses collègues. Elle est rédigée dans le cadre global des missions du bureau, du service et la répartition des activités de chacun. L'écrit fixe les idées, limite les risques d'interprétations divergentes. Le contenu est nécessairement évolutif parce qu'un poste n'est pas figé, nécessite des aménagements et doit être considéré dans une perspective dynamique. De ce fait, **ce n'est pas une pièce confidentielle**. Elle est datée et périodiquement actualisée, surtout pendant l'entretien d'évaluation.

## ***2- La fiche de profil poste (annexe n°4)***

Le **profil de poste par contre**, est le portrait idéal du candidat postulant à un emploi ou une fonction. À cet effet, le service des ressources humaines après analyse, dresse les compétences à considérer comme prioritaires.

Les profils de poste servent à :

- classer les postes ;
- définir les qualifications ;
- mettre en place un système de rémunération ;
- effectuer des comparaisons entre le profil du poste et les profils des divers candidats.

Le profil de poste correspond donc aux principales caractéristiques requises pour occuper le poste à pourvoir. Il va sans dire que les éléments ci-dessous ne sont pas négligeables :

- les savoir, les savoir-faire et les savoir-être;
- le niveau de formation souhaité ou exigé ;
- les capacités requises pour ce poste : relationnelles, rédactionnelles, physiques, intellectuelles...

### **Paragraphe 3 : Approches de solution aux problèmes de la non fixation des objectifs de rendement aux agents**

Pour une entreprise ou une organisation, fixer des objectifs de rendement à son personnel est primordial. De même, évaluer le personnel après lui avoir fixé les objectifs de rendement revêt un caractère managérial(modèles de fiches d'évaluation, voir annexe n°5 et 6).

#### **A- Fixation d'objectif de rendement**

##### **1- Un objectif de rendement réaliste et pertinent**

Un objectif de rendement est l'énoncé non équivoque des résultats mesurables, observables et réalistes que vise à atteindre un individu ou une équipe de travail au cours d'une période donnée. À ce titre, l'OR doit être à l'intérieur du champ de contrôle et compétence de l'organisme et de l'individu. Il doit tenir compte autant que possible du contexte, du degré, d'expérience requis, de la complexité des efforts qu'il exige du temps et des ressources disponibles. Un OR est pertinent lorsqu'il est formulé en fonction des besoins et s'il est cohérent avec le contexte opérationnel du travail. Il doit être réaliste, pertinent et mesurable.

##### **2- L'évaluation de performance**

Cette évaluation ne se fait pas par «l'intuition» mais sur la base d'une recherche de preuves,tangibles et corroborées par un faisceau d'indices. L'interprétation et la projection sont donc bannies au profit du factuel et du concret.L'évaluation de performance est faite pour apprécier à la fois la performance générale et mesurer la progression sur certains objectifs. Lorsqu'elle est bien structurée, l'évaluation de performance donne l'opportunité de reconnaître le travail du salarié, voir les axes d'amélioration, et identifier le développement professionnel et la formation requise pour progresser.

En effet, l'évaluation officielle de performance devrait être sans surprise. Voici quelques astuces que nous suggérons pour ne pas déstabiliser l'employé.

**Avant la rencontre proprement dite :**

- organisez la rencontre ou l'entrevue avec l'employé bien en avance ;
- choisissez un endroit tranquille, sans téléphone, ordinateur ni collègue ;
- gardez un certain temps supplémentaire pour des discussions détendues. Le matin est souvent le moment le mieux approprié ;
- préparez-vous à l'avance pour la réunion, revoyez les objectifs fixés lors de l'évaluation précédente et notez certains points particuliers devant être discutés ;
- demandez à l'employé d'arriver prêt pour discuter de son évaluation, des réussites principales ainsi que des points d'amélioration.

**Pendant la rencontre :**

- établir la communication. Il s'agit de préciser à l'employé l'objet de la rencontre dès le commencement, puis le mettre à l'aise ;
- l'évaluateur doit montrer à l'employé qu'il est ouvert d'esprit surtout à travers son attitude, l'expression du visage, la paraphrase, le résumé de ce que l'évalué a dit ;
- écouter, l'évaluateur doit écouter l'employé de façon attentive et vérifier sa compréhension en utilisant la paraphrase avant de présenter son point de vue ;
- enfin, la rencontre est conclue en convenance des modifications à apporter aux plans de rendement. Des actions à entreprendre au besoin et de la date de la prochaine rencontre. Il ne faut pas surtout oublier de remercier l'employé et de l'encourager. Après la rencontre, l'évaluateur doit veiller à mettre à jour ses notes de suivi. Les responsables compétents s'occupent de la performance du personnel tout au long de l'année, fournissant des reconnaissances positives, les formations nécessaires et les commentaires pour régler les domaines problématiques.

## **SECTION 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions : recommandations**

Les suggestions proposées précédemment ne trouveront d'efficacité qu'après la création des conditions favorables à leur mise en œuvre au sein du Port Autonome de Cotonou. La résolution des problèmes devrait donc se baser sur les recommandations suggérées.

### **Paragraphe 1 : Conditions de mise en œuvre des solutions aux problèmes de la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences.**

Il nous paraît primordial de rappeler aux autorités administratives portuaires et à l'État que la non maîtrise des effectifs doit être vue de façon ambivalente. Elle peut être sur le plan quantitatif tout comme sur le plan qualitatif.

#### **A- Les déséquilibres quantitatifs et leurs conséquences**

##### **1- Le sous effectif prévisionnel**

Il correspond à la situation dans laquelle, les RH par catégorie socioprofessionnelle, par service ou dans l'entreprise en général seront inférieures aux besoins futurs. Il y aura donc une pénurie de personnels. Ce qui risque d'occasionner une surcharge de tâches pour les salariés, des retards ou des erreurs dans le processus de production et à terme une dégradation du climat social.

##### **2- Le sureffectif prévisionnel**

C'est le schéma dans lequel les RH excèdent les besoins. Le personnel sera pléthorique. Cette situation est préjudiciable pour l'organisation dans la mesure où elle entraîne un alourdissement des coûts et des charges de l'organisation, un certain gaspillage des ressources. Parfois l'impossibilité pour l'organisation de procéder à des investissements souvent indispensables pour garantir sa compétitivité.

## **B- Les déséquilibres qualitatifs et leurs conséquences**

### **1- La sous qualification du personnel**

Elle est caractérisée par le fait que les exigences des emplois de l'organisation seront supérieures aux compétences disponibles chez les agents qui exerceront cet emploi. L'exemple palpable est que des agents appartenant à une catégorie donnée pourront ne pas être suffisamment initiés à l'outil informatique alors même que les procédures de travail et la gestion de l'information seront entièrement informatisées. La sous qualification peut conduire à de fréquents dysfonctionnements et à une mauvaise qualité du travail liée à l'incompétence objective de certains salariés.

### **2- La surqualification**

Il est évident d'anticiper sur une situation dans laquelle les RH en terme de compétences seront excédentaires par rapport aux besoins. Cela peut occasionner des incidences financières pour l'organisation difficilement supportables eu égard au fait que les salariés hautement qualifiés et expérimentés impliqueront pour l'organisation le versement de rémunération élevée et donc une hypertrophie de la masse salariale.

Par ailleurs, cela peut provoquer chez les agents concernés de la démotivation, du découragement et de la frustration. Toutes choses qui sont donc de nature à vicier l'atmosphère de travail.

Eu égard à toutes ces démonstrations, nous recommandons vivement à toutes les autorités ayant une part active dans la gestion du PAC, de puiser dans les solutions que nous avons proposées enfin de maîtriser désormais les effectifs au PAC. Encore que, l'institution reste jusqu'à preuve de contraire, le poumon de l'économie béninoise.

## **Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions aux problèmes du recrutement au pifomètre du personnel**

### **A- La Direction Générale**

Le recrutement ne s'improvise pas, il faut chercher à prévoir l'évolution de l'organisation et les répercussions sur les besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines.

Disposer d'outils efficaces et de méthodes éprouvées pour procéder à des recrutements de qualité. Le sujet est d'importance, tant pour le recruteur que pour le candidat. Un recrutement crée un lien nouveau entre l'entreprise et le recruté. Chacun souhaite ne pas se tromper, l'un dans le choix du candidat, l'autre dans le choix de l'entreprise. Les attentes et les conséquences sont nombreuses et importantes de part et d'autre. Aussi est-il nécessaire de bien se connaître, de bien se comprendre, pour ne pas avoir « après » des déceptions qui créeront un environnement « perdant-perdant » avec toutes les conséquences dommageables pour chacun. Le recrutement doit donc devenir une décision commune dans laquelle chacune des parties s'engage en connaissance de cause.

C'est pourquoi, nous suggérons à l'endroit de la direction générale de doter la direction des ressources humaines des moyens nécessaires et de plein pouvoir pour organiser le recrutement du personnel en toute clarté et sans appréhension. Les pressions mises, l'imposition des candidats et mieux, des candidats qui ne répondent à aucun profil de l'entreprise devraient cesser d'être érigées en règle. Il faut instituer des modes de sélections objectifs, écartant notamment les choix personnels ou politiques.

### **B- La Direction des Ressources Humaines**

Le constat flagrant que nous avons effectué à la direction des ressources humaines du PAC est que la plupart des salariés qui y sont, ne disposent pas des qualifications professionnelles requises. Il s'ensuit donc que la DRH est perçue comme

un “garage doré” voire un “placard” où l’on peut affecter un agent compétent avec lequel l’autorité en place n’entend pas collaborer. La mutation de cet agent offre au politique une opportunité pour positionner une connaissance peu importe sa qualification.

Face à toutes cette situation que nous déplorons, nous recommandons au Directeur des Ressources Humaines de :

- mettre en relation tous les flux d’information afin d’entirer un meilleur profit pour l’organisation ;
- jouer un rôle d’agent de changement. Le “**Benchmarking**”est un vecteur principal à exploiter ;
- mettre en place un dispositif pour aider tous les responsables des divers services (N+1) à tirer le meilleur profit de leurs collaborateurs directs (N-1) ;
- jouer un rôle de “**monitoring actif**”. C’est-à-dire que le Directeur des ressources humaines a un rôle d’humanisation de l’entreprise qu’il il ne faut pas confondre avec de la complaisance ou du laxisme.

-

### **C- Le Syndicat**

Il a pour rôle principal la défense des intérêts professionnels communs des travailleurs. Ce rôle ne se résume passeulement à lutter pour l’obtention des avantages pécuniaires ou en nature. Il consiste également à défendre d’autres intérêts qui sont le plus souvent de nature immatérielle et symbolique à savoir :

- la satisfaction psychologique dans l’exercice du travail (plaisir de création, sentiment de réussite etc.) ;
- gratification symbolique (honneur, signes extérieurs de prestige social etc.).

Compte tenu de tout cet argumentaire nous recommandons aux responsables syndicaux du PAC, de chercher à avoir une part active dans le processus d’acquisition des ressources humaines.

### **Paragraphe 3 : Conditions de mise en œuvre des solutions aux problèmes de la non fixation des objectifs de rendement aux agents.**

#### **A- La Direction Générale**

Nous recommandons à la direction générale de formuler des objectifs clairs, précis et mesurables à toutes les autres directions en tenant compte bien sûr des réalités, de la capacité de l'entreprise. Elle se donne une vision qu'elle indique en termes de déclaration de manière claire. Cette vision devient une boussole qui oriente les activités de toute la structure.

#### **B- La Direction des Ressources Humaines**

Dans la plupart des entreprises, l'évaluation est perçue par les employés comme un élément visant à les déstabiliser. L'employé n'aime pas être évalué, il faut donc trouver d'autres termes comme "appréciation" pour ne pas créer trop de résistance.

En effet, la pesanteur des traditions séculaires fait que l'employé ne trouve pas le bien fondé d'être évalué.

Toutefois, nous recommandons à la DRH de sensibiliser tous les responsables à divers niveaux afin qu'ils accordent plus d'attention à la ponctualité, à l'assiduité et aux rendements de leurs collaborateurs ou subordonnés. L'évaluation de ces derniers dans une telle situation leur permettrade se rendre compte qu'il ne s'agit pas d'une volonté de sanction négative, mais plutôt de récompenser et de gratifier les meilleurs agents.

#### **C- Les Chefs Services**

Le suivi régulier de tâches exécutées par le personnel est important d'où la nécessité de concevoir une fiche. Cet outil sert à suivre les tâches réalisées au jour le jour par un employé au travail. Il s'agit d'un outil qui permet d'éviter le présentisme

au travail. Le présentéisme est le fait d'être présent au travail et ne rien faire. En matière de gestion des ressources humaines, le présentéisme est plus dangereux que l'absentéisme parce que le salarié utilise les ressources de l'entreprise pour se divertir (surfer sur internet ou jouer aux jeux informatiques) ou pour réaliser ses propres travaux (saisir des rapports privés, etc.).

### **Comment élaborer cet outil ?**

Les étapes à suivre sont :

Élaborer un répertoire des tâches par domaine d'activités et une fiche de gestion de temps et d'activités. À partir du répertoire des tâches, l'employé détermine les tâches exécutées dans la journée et complète la fiche de gestion des activités. Les fiches sont validées par le supérieur hiérarchique le jour suivant ou si possible à la fin de la semaine de travail.



**CONCLUSION GÉNÉRALE**

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Le système de gestion des effectifs du Port Autonome de Cotonou est à revoir à plusieurs niveaux. Il ressort de l'avis des cadres et de tous les autres travailleurs ayant été questionnés, que ce système semble être dépassé, défailant. Les absences, la ponctualité, le temps de présence, le temps d'occupation, le temps de productivité... semblent échapper au contrôle de la DRH. Or, maîtriser son effectif, c'est maîtriser tous ces facteurs qui influencent l'individu au poste.

La fixation des objectifs puis l'évaluation du personnel sont des actes purement managériaux. Ils constituent une pièce maîtresse du grand processus ressources humaines. En tant que tel, il est donc vital pour toute entreprise de prendre avec beaucoup de considération cet aspect. Ils représentent quelque peu un pilier essentiel sur lequel viennent se greffer d'autres processus RH tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, le licenciement, la détermination des emplois et des postes, la gestion des carrières...

Nous ne disposons pas de bâton magique et nous n'avons pas de solutions toute faite ou passe-partout. Nous ne prétendons pas non plus une amélioration radicale et immédiate des dysfonctionnements enregistrés. Tel aurait été notre souhait. Cependant, des recommandations et suggestions faites, nous pouvons dire que celles-ci semblent appropriées par rapport au système de gestion des effectifs, au système de recrutement du personnel et au système d'évaluation. Notre objectif est que la gestion des ressources humaines stricto sensu, fonctionne normalement, satisfasse les employés et participe à l'épanouissement, la conservation, la fidélisation et le développement des ressources humaines de l'entreprise.

Au reste, la différence entre un désert et un jardin, ce n'est pas l'eau mais plutôt l'homme. Connaître donc ses points forts, ses points de progrès, ses limites, ses motivations profondes par rapport à un métier, une fonction particulière ou un

PROBLÉMATIQUE DE LA MAÎTRISE DES EFFECTIFS DANS LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : CAS  
DU PORT AUTONOME DE COTONOU

---

---

style d'entreprise, représente une aide précieuse dans ses choix comme dans son développement. C'est dans un climat de transparence, d'équité, de confiance au système que les employés peuvent se sentir effectivement membres de l'organisation et donner le meilleur d'eux-mêmes.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### Ouvrages

- ADOMOU P., (2012) «**Acquisition des Ressources Humaines**».
- AGBADJE M. (2007-2008), «**Analyse du faible impact de la formation professionnelle sur la performance de l'employé : cas du Port Autonome de Cotonou** », mémoire de fin de formation cycle 1 ;
- AGBOTA G., (2013) «**Analyse des postes et emplois**» ;
- AMIEL M et BONNET F (2002), «**Recruter sans trop d'erreurs**», 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck Université ;
- BADIAN S. (1963) «**Sous l'orage**», édition présence africaine ;
- BONENFANT J. et LACROIX J., «**Auto formation : Comprendre le monde l'entreprise**», Chambre de commerce et d'industrie de Paris ;
- BONTÉ F et BUSTOS Y (2005), «**Méthodes de recrutement**», édition Vuibert
- CHAPUY P. (2007), «**Gestion prospective des ressources humaines**» ;
- Dictionnaire français contemporain, Librairie Larousse, 1971 ;
- Isabelle C et al. (2007), «**Introduction à la Gestion**» 2<sup>ème</sup> édition ;
- KERLAN F (2000) «**Gestion anticipative et préventive des ressources humaines**» ;
- KOUTHON Christian R.(2007-2009), «**La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences comme outil de valorisation des ressources humaines du MDGLAAT**», mémoire de fin de formation du cycle 2 ENAM, P1, 16.
- LOGBO Murielle (2009-2012), « **Gestion du temps de travail et rendement du personnel : une application au Port Autonome de Cotonou** », mémoire de fin de formation du cycle 2 ENAM
- LOKOSSOU C., (2013) «**Schéma directeur et structuration de la fonction RH**» ;
- MASOUGBODJI F., (2013) «**Gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois**» ;

MASOUGBODJI F., (2013)«**Appréciation et évaluation des Ressources Humaines**» ;

Média dico « **38 dictionnaires et recueils de correspondance** », version électronique ;

Patrick Gilbert « **La gestion prévisionnelle des ressources humaines** », édition la découverte ;

PÉRÉTI J.M (2005) « **Dictionnaire des Ressources Humaines** » ; Paris Vuibert, 4<sup>ème</sup> édition ;

PLIYA J. (2002) « **Les tresseurs de corde** »édition Monde Noire Poche.

VIRAPATININ M. E. (1994) «**Document de synthèse sur la maîtrise des effectifs et la masse salariale**», Observatoire des Fonctions Publiques Africaines, novembre ;

#### **SITES INTERNET**

<http://www.detailformation.com><**Évaluation du personnel.**>Détail Formation, 2009

<http://www.esen.education.fr><*Évaluation des compétences professionnelles*> consulté le 22/11/2013 à 10h05mn

<<http://www.evaluation-des-competences-professionnelles>>. Juillet 2009. Consulté le 11/11/2014 à 10h33mn

<http://www.bief.be/index.php?administrations>< **Gestion des compétences**>. Consulté le 23/11/2014 à 11h43mn

<http://www.oodoc.com><gestion prévisionnelle des emplois et des compétences>. Consulté le 02/12/2013 à 19h05mn

#### **MOTEURS DE RECHERCHE**

[www.google.fr](http://www.google.fr)

softonic



# ANNEXES

## Annexen°1

Étudiant en fin de formation du cycle II en **gestion des ressources humaines** à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous réalisons dans le cadre de notre mémoire, une étude portant sur le thème « **Problématique de la maîtrise des effectifs, dans les sociétés d'État : cas du Port Autonome de Cotonou** ». Nous vous rassurons en toute sincérité de ce que toutes les informations que vous nous donnerez seront très protégées et ne seront utilisées qu'à cette fin. L'anonymat est de mise.

Questions	Réponses
1) Quel est votre statut ?	Permanent <input type="checkbox"/> contractuel <input type="checkbox"/> occasionnel <input type="checkbox"/>
2) À quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?	Cadre <input type="checkbox"/> Agent de maîtrise <input type="checkbox"/> Agent d'exécution <input type="checkbox"/>
3) Savez-vous comment le recrutement du personnel s'effectue au PAC ?	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> à peu près <input type="checkbox"/>
4) Le recrutement tel qu'organisé au PAC, permet-il selon vous de sélectionner le meilleur candidat ?	Oui <input type="checkbox"/> Non P <input type="checkbox"/> de réponse <input type="checkbox"/>
5) L'acquisition du personnel au PAC, répond t-il au besoin de l'entreprise selon vous ?	Oui, tout à fait No <input type="checkbox"/> du tout pas <input type="checkbox"/>
6) Savez-vous concrètement ce que le PAC attend de vous, le rôle que vous jouez ?	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> à peu près <input type="checkbox"/>
7) Pensez-vous que le PAC maîtrise son effectif ?	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> à peu près <input type="checkbox"/>
8) Avez-vous connaissance des exigences qu'il faut remplir ou auxquelles il faut se conformer pour être nommé à un poste ?	Oui <input type="checkbox"/> Non P <input type="checkbox"/> de réponse <input type="checkbox"/>
9) Selon vous, y a- t-il des employés qui ne	

**PROBLÉMATIQUE DE LA MAÎTRISE DES EFFECTIFS DANS LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : CAS  
DU PORT AUTONOME DE COTONOU**

---

méritent pas le poste qu'ils occupent ?	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
10) Votre supérieur hiérarchique vous fixe t-il des objectifs ?	Oui <input type="checkbox"/> journalier <input type="checkbox"/> mensuel <input type="checkbox"/> autres à préciser..... Non, il ne me fixe pas des objectifs <input type="checkbox"/>
11) Votre supérieur hiérarchique vous évalue t-il ?	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
12) Si oui, sur quelle base vous évalue t-il ?	À préciser : ..... .....

**Annexe n°2 : Guide d'entretien**

- 1) Combien d'emplois existe-t-il au Port Autonome de Cotonou ?
- 2) L'équation adéquation effectif/emploi est- il réglé ?
- 3) Le Port Autonome de Cotonou a-t-il un référentiel des emplois et des compétences ?
- 4) Si oui, tous les agents sont-ils imprégnés de l'existence de cet outil de gestion, et l'exploitent-ils ?
- 5) Chaque agent dispose t-il de sa fiche de description de poste ?
- 6) Pouvez-vous affirmer avoir maîtrisé les effectifs au niveau du PAC ?
- 7) Comment gérez-vous les absences, la ponctualité au niveau du personnel ?
- 8) Fixez-vous des objectifs de rendement aux agents ?
- 9) Les évaluez-vous ?

**PROBLÉMATIQUE DE LA MAÎTRISE DES EFFECTIFS DANS LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : CAS  
DU PORT AUTONOME DE COTONOU**

**Annexe n°3 : Fiche de poste**

Fiche n° /		Poste		
Localisation (lieu de travail/ ville)	Direction / Préfecture		Relations fonctionnelles Principales	À l'interne:
	Service/Cellule			À l'externe :
	Division			Résultats attendus
	Position hiérarchique	N+1 N-1		
Mission du poste (Raison d'être/Pourquoi ce poste a-t-il été créé selon vous ? Quelle est son utilité finale ?)				
Attributions principales (Responsabilités. Quels sont les champs d'impact qui concourent à la mission ?)				
1.				
2.				
3.				
Activités principales (qui permettent de répondre de la responsabilité)				
I-				
1.				
2.				
II-				
3.				
4.				
Ressources Humaines			Moyens matériels et logistiques	
Documentation et outils administratifs de travail				
	Diplômes obtenus	Formation(s) complémentaire(s) acquise(s) au cours des trois dernières années		Expérience (Domaine et durée)
				Liées au poste actuel: Autres expériences significatives (Niveau de responsabilité le plus élevé)
Connaissances linguistiques	Langues nationales:			
	Langues étrangères:			
Connaissance en informatique				

**PROBLÉMATIQUE DE LA MAÎTRISE DES EFFECTIFS DANS LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : CAS  
DU PORT AUTONOME DE COTONOU**

Annexe n°4 : Fiche de profils

PROFIL DE POSTE												
POSTE :												
CANDIDAT :												
CARACTÉRISTIQUES		NIVEAU									Mesure d'ajustement	
ASPECT	ÂGE PRÉSENTATION	0					5					
EXPÉRIENCES												
CONNAISSANCES												
COMPÉTENCES												
PERSONNALITÉS												

## Annexe n°6 : Dossier individuel d'évaluation

Logo, ou nom de la société

### Situation Administrative

Nom : .....Date de naissance.....

Prénoms.....

Corps..... Catégorie.....Échelle.....Echelon.....

Date d'embauchage.....Numéro matricule.....

Poste actuel.....

Dernier poste.....

### OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

DÉBUT DE PERFORMANCE ANNUELLE	DURANT LA PERFORMANCE ANNUELLE	FIN DE LA PERFORMANCE ANNUELLE
<p>1- Enregistrer les objectifs opérationnels de l'employé</p> <p>2- Donner une valeur à chaque objectif :</p> <p>3 = Priorité supérieure ;</p> <p>2 = Priorité moyenne ;</p> <p>1 = Priorité basse</p> <p>Marquez 3, 2 ou 1 sous la colonne valeur.</p>	<p>Pour chaque discussion trimestrielle, évaluer chaque objectif selon le barème ci-après :</p> <p>E = Excellent ;</p> <p>CA = Complètement Accompli ;</p> <p>PA = Partiellement Accompli ;</p> <p>NA = Non Accompli</p> <p>BR = A besoin de Révision ;</p> <p>PAC = Plan d'Action Correctif.</p> <p>Marquer l'évaluation sous la colonne « Évaluation trimestrielle »</p>	<p>Au cours de l'évaluation annuelle, évaluer l'accomplissement de chaque objectif selon le barème suivant :</p> <p>3 = Excellent</p> <p>2 = Complètement accompli</p> <p>1 = Partiellement accompli</p> <p>0 = Non accompli</p> <p>Pour obtenir la valeur de la performance, multiplier valeur par évaluation annuelle et marquer le score sous la colonne « valeur de performance »</p>

**PROBLÉMATIQUE DE LA MAÎTRISE DES EFFECTIFS DANS LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : CAS  
DU PORT AUTONOME DE COTONOU**

---

Objectifs Opérationnels	valeur	Evaluation trimestrielle				Evaluation annuelle	Valeur de performance
		E ; CA ; PA ; NA ; BR ; PAC					
<u>Notes</u> : les objectifs peuvent changer tout le temps. Révisez- les au besoin pour refléter le changement	S = 3 M = 2 B = 1					3 = E 2 = CA 1 = PA 0 = NA	V x E
		3 mois	6 mois	9 mois	12 mois		
1							
2							
3							
4							
5							
Signature Employé- Date	..... Valeur totale						..... Valeur totale de la performance
Signature du - Date supérieur hiérarchique 1 <sup>er</sup> degré		<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> Moyenne totale des objectifs :  Diviser Valeur totale de performance par  Valeur totale T, écrire résultat ici .....  et le reporter devant O à la page 84 </div>					
Signature de - Date Supérieur hiérarchique 2 <sup>ème</sup> degré							

**PROBLÉMATIQUE DE LA MAÎTRISE DES EFFECTIFS DANS LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : CAS  
DU PORT AUTONOME DE COTONOU**

---

FORMULAIRE DE DISCUSSION DU PREMIER TRIMESTRE	FORMULAIRE DE DISCUSSION DU DEUXIÈME TRIMESTRE
DU.....AU.....	DU.....AU.....
<u>INSTRUCTION</u> : utiliser l'espace ci-dessous pour illustrer et expliquer votre évaluation du premier trimestre basée sur les objectifs clés de la page précédente (section objectifs)	<u>INSTRUCTION</u> : utiliser l'espace ci-dessous pour illustrer et expliquer votre évaluation du premier trimestre basée sur les objectifs clés de la page précédente (section objectifs)
# ÉVALUATION                      COMMENTAIRE	# ÉVALUATION                      COMMENTAIRE
Signature/Date Employé..... Supérieur hiérarchique 1 <sup>er</sup> degré..... Supérieur hiérarchique 2 <sup>nd</sup> degré.....	Signature/Date Employé..... Supérieur hiérarchique 1 <sup>er</sup> degré..... Supérieur hiérarchique 2 <sup>nd</sup> degré.....

LES COMPÉTENCES DE GESTION

La liste en dessous concerne les compétences de gestion sur lesquelles l'employé est évalué. Au début de la performance annuelle avoir un accord sur la valeur de chaque compétence (valeur veut dire l'importance de cette compétence pour la performance annuelle de l'employé) selon le barème suivant : 3 = priorité supérieure ; 2 = priorité moyenne, 1 = priorité basse ou N/A (n'est appliqué). Ex : les compétences de gestion ne sont pas appliquées.

Au cours de l'évaluation annuelle, évaluer chaque compétence selon le

COMPÉTENCES DE GESTION	VALEUR S = 3 M = 2 B = 1	ÉVALUATION 3 ; 2 ; 1 ; BR	VALEUR DE LA PERFORMANCE VxE
Esprit d'équipe			
Leadership			
Souplesse			
Communications verbales			
Communications écrites			
Planification			
Organisation			
Contrôle			

Barème suivant : 3 = Excellent ; 2 = Bien ; 1 = À besoin d'amélioration.

**PROBLÉMATIQUE DE LA MAÎTRISE DES EFFECTIFS DANS LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : CAS  
DU PORT AUTONOME DE COTONOU**

---

COMPÉTENCES DE GESTION (suite)	VALEUR S = 3 M = 2 B = 1	ÉVALUATION 3 ; 2 ; 1 ; BR	VALEUR DE LA PERFORMANCE VxE
Prise de décision			
Initiative et Innovation			
Exigences personnelles			
Efficacité dans l'ambiguïté			
	Valeur totale		Valeur totale de performance
<p><b><u>MOYENNETOTALE DES COMPETENCES DE DIRECTION</u></b></p> <p>Diviser Valeur totale de performance par Valeur totale Écrire résultat ici..... et le reporter devant C.G à la page 84</p>			

**PROBLÉMATIQUE DE LA MAÎTRISE DES EFFECTIFS DANS LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : CAS  
DU PORT AUTONOME DE COTONOU**

---

**RÉSUMÉ ANNUEL DES RÉSULTATS**

À la fin de la performance annuelle, résumer

la performance en fonction des objectifs clés et  
compétences de gestion. Il faut aussi indiquer

le score total de la performance

<u>CATÉGORIE</u>	<u>VALEUR TOTAL</u>
O (Objectif).....	x 0,75... = .....
C.G (Compétence de Gestion).....	x 0,25... = .....
Score Performance Totale.....	= .....

COMMENTAIRE DE L'EMPLOYÉ

Signature de l'employé/Date

COMMENTAIRE DU COMITÉ D'ÉVALUATION

Signature du président d'évaluation/Date

<p><u>PLAN DE CARRIÈRE</u></p> <p>Mettre une croix devant ce qui convient.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bien placé à l'heure actuelle <input type="checkbox"/></li><li>- Disponible entre 6-12 mois <input type="checkbox"/></li><li>- Disponible entre 12-24 mois <input type="checkbox"/></li><li>- Plan d'action correctif <input type="checkbox"/></li><li>- Autre..... <input type="checkbox"/></li></ul> <p>Si possible le titre du prochain poste.....</p> <p>.....</p>	<p>Commentaire de continuité :.....</p> <p>Résumé des objectifs personnels :.....</p> <p>Références géographiques :.....</p> <p>Commentaire Directeur des Ressources Humaines</p> <p>.....</p> <p>Signature Directeur des Ressource Humaines/Date</p>
---	--

Signature du supérieur hiérarchique 1<sup>er</sup> degré/Date

PROBLÉMATIQUE DE LA MAÎTRISE DES EFFECTIFS DANS LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : CAS  
DU PORT AUTONOME DE COTONOU

---

TABLEAU D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

PERFORMANCE TOTALE

Score      %

2.6      130

2.5      125

2.4      120

2.3      115

2.2      110

2.1      105

2.0      100

1.9      95

1.8      90

1.7      85

1.6      80

1.5      75

1.4      70

1.3      65

1.2      60

1.1      55

1.0      50

.9      45

.8      40

.7      35

.6      30

.5      25

.4      20

.3      15

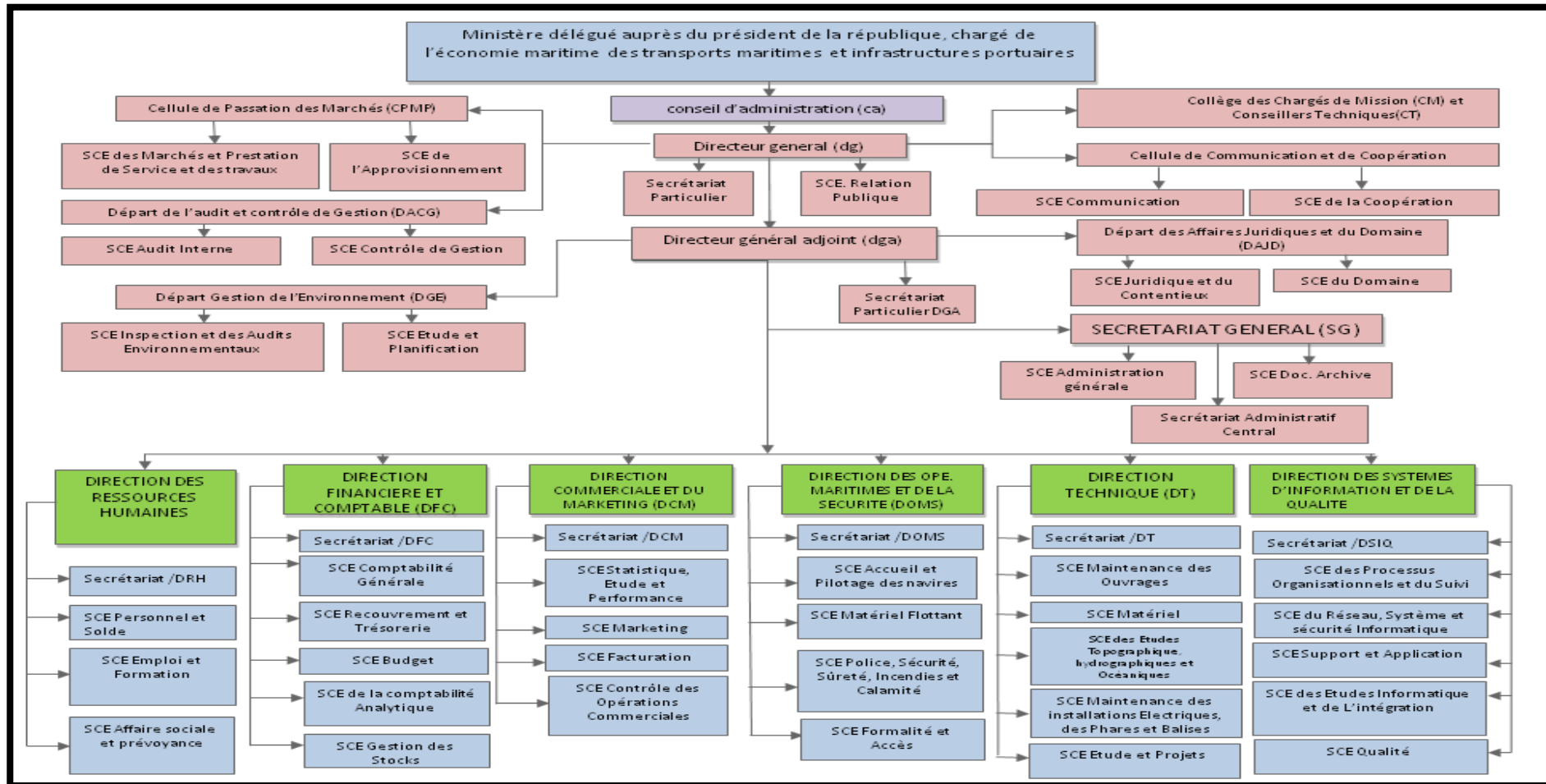
.2      10

.1      5

La cible de la performance

à atteindre par les cadres

## ORGANIGRAMME DU PORT AUTONOME DE COTONOU



## TABLE DES MATIÈRES

IDENTIFICATION DU JURY.....	i
DECLARATIION D'ENGAGEMENT.....	ii
DEDICACES.....	iii
REMERCIEMENTS.....	v
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	vii
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LISTE DES FIGURES .....	ix
GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE .....	x
RÉSUMÉ.....	xi
SOMMAIRE .....	xiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	2
CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DESTAGE ET CIBLAGE DE LAPROBLÉMATIQUE .....	6
SECTION 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage. ....	6
PARAGRAPHE 1 : Présentation du Port Autonome de Cotonou.....	6
A. Historique et évolution du PAC.....	7
B. Mission et organisation du PAC.....	7
PARAGRAPHE 2 : Observations de stage.....	12
A. Observations enregistrées dans le déroulement des activités au niveau de la DRH...12	
1. Le service de l'Emploi et de la Formation (SEF).....	13
2. Le Service des Affaires Sociales et de la Prévoyance (SASP).....	15



<b>C. Revue de littérature.....</b>	<b>38</b>
<b>1. Contribution d'ouvrages.....</b>	<b>38</b>
<b>2. Apports des recherches documentaires.....</b>	<b>41</b>
<b>PARAGRAPHE 2 : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approches théoriques .....</b>	<b>43</b>
<b>A. Approches théoriques retenues.....</b>	<b>43</b>
<b>1. Les normes ou repères d'amélioration.....</b>	<b>43</b>
<b>2. Outils de traitement et d'analyse des données collectées: seuil de décision liée aux problèmes spécifiques.....</b>	<b>43</b>
<b>B. Dimension empirique.....</b>	<b>44</b>
<b>1. Identification de la population mère et échantillonnage.....</b>	<b>44</b>
<b>a- Identification des populations cibles et nature des enquêtes.....</b>	<b>44</b>
<b>b- Echantillonnage.....</b>	<b>44</b>
<b>2. Objectifs des enquêtes et techniques de traitement des données de dépouillement.....</b>	<b>45</b>
<b>a. Objectifs des enquêtes.....</b>	<b>45</b>
<b>b. Les techniques et outils de dépouillement.....</b>	<b>45</b>
<b>Section 2 : Collecte et analyse des données .....</b>	<b>46</b>
<b>Paragraphe 1 : Préparation et réalisation et présentation des données .....</b>	<b>46</b>
<b>A. Préparation et réalisation des enquêtes.....</b>	<b>46</b>
<b>1. Préparation des enquêtes.....</b>	<b>46</b>
<b>2. Réalisation des enquêtes.....</b>	<b>46</b>
<b>3. Difficultés rencontrées.....</b>	<b>47</b>
<b>B. Présentation et analyse des résultats.....</b>	<b>47</b>

1. Présentation des données relatives à la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences.....	49
2. Présentation et analyse des données relatives au recrutement anarchique du personnel.....	49
3. Présentation et analyse des données relatives à la non fixation des objectifs de rendement aux agents.....	50
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic .....	52
A. Vérification des hypothèses.....	52
B. Etablissement du diagnostic.....	53
CHAPITRE 2 <sup>ème</sup> : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE .....	55
SECTION 1 : Approches de solutions .....	55
PARAGRAPHE 1 : Approches de solutions aux problèmes de la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences.....	55
A. Les actions visant à résorber un déficit en RH.....	55
1. La formation continue.....	55
2. La réorganisation.....	56
3. La mobilité interne (Tom I).....	56
4. L'externalisation ou la conclusion de contrat de prestation de service.....	57
5. Le réaménagement du temps de travail (Tom I).....	57
B. Les actions de régulations pour faire face à un sureffectif.....	58
1. Le réaménagement du temps de travail (Tom II).....	58
2. La mobilité interne (Tom II).....	58
3. Le licenciement.....	58
C. Quelques outils de maîtrise des effectifs.....	59

<b>PARAGRAPHE 2 : Approches de solutions aux problèmes du recrutement au anarchique du personnel .....</b>	<b>60</b>
<b>A. Les potentiels experts en recrutement au Bénin.....</b>	<b>60</b>
1. L'Agence Nationale Pour l'Emploi.....	60
2. Les cabinets de recrutement.....	60
<b>B. Exigences de profils.....</b>	<b>61</b>
1. La fiche de poste.....	61
2. La fiche de profil poste.....	63
<b>Paragraphe 3 : Approches de solution aux problèmes de la non fixation des objectifs de rendement aux agents .....</b>	<b>64</b>
<b>A. Fixation d'objectif de rendement.....</b>	<b>63</b>
1. Un objectif de rendement réaliste et pertinent.....	63
2. L'évaluation de performance.....	64
<b>SECTION 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions : recommandations .....</b>	<b>66</b>
<b>Paragraphe 1 : Conditions de mise en œuvre des solutions aux problèmes de la non maîtrise des effectifs, des emplois et des compétences.....</b>	<b>66</b>
<b>A. Les déséquilibres quantitatifs et leurs conséquences.....</b>	<b>66</b>
1. Le sous effectif prévisionnel.....	66
2. Le sureffectif prévisionnel.....	66
<b>B. Les déséquilibres qualitatifs et leurs conséquences.....</b>	<b>66</b>
1. La sous qualification du personnel.....	66
2. La surqualification.....	67
<b>Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions aux problèmes du recrutement anarchique du personnel .....</b>	<b>68</b>

PROBLÉMATIQUE DE LA MAÎTRISE DES EFFECTIFS DANS LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : CAS  
DU PORT AUTONOME DE COTONOU

---

A. La Direction Générale.....	67
B. La Direction des Ressources Humaines.....	68
C. Le Syndicat.....	69
Paragraphe 3 : Conditions de mise en œuvre des solutions aux problèmes de la non fixation des objectifs de rendement aux agents.....	70
A. La Direction générale.....	69
B. La Direction des Ressources Humaines.....	70
C. Les Chefs Services.....	70
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	73
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	75
ANNEXES.....	786