



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTÈRE D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(ENAM)

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

OPTION :

Management

FILIERE :

Ressources Humaines

ANNÉE ACADÉMIQUE : 2012-2013

THEME :

ANALYSE DU CADRE ORGANIQUE COMME OUTIL DE GESTION
PRÉVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES : CAS DU MESFTPRIJ

Réalisé et soutenu par :

Péroline OKOUNDE

Sous la direction de :

Tuteur de stage :

M. Gilles DAHOUNTO
Chef Division Recrutement/
Formation au MESFTPRIJ

Directeur de mémoire :

M. Frantz MASSOUGBODJI
Enseignant à l'ENAM
Consultant en RH

Janvier 2014

IDENTIFICATION DU JURY**PRESIDENT : M. Pasteur E.J. AKPO****VICE-PRESIDENT : M^{me} Augustine B. BATCHO****MEMBRE : M. Charlemagne LOKOSSOU**

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER NI APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE**

**CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDÉRÉES COMME
PROPRES A LEUR AUTEUR**

DEDICACE

- **À ma tendre et douce mère Agnès KPEKOU**

Maman tu as partagé mes souffrances et consenti des sacrifices incommensurables, reçois-en le couronnement à travers ce travail ;

- **À mon Cher père André OKOUNDE**

Papa, toi qui m'a enseigné les vertus de la persévérance et du travail bien fait, vois en ce travail, le fruit de tes efforts ;

- **À tous mes frères et sœurs,**

Vous qui m'avez apporté votre soutien en tout temps, recevez ma profonde gratitude.

REMERCIEMENTS

Nous témoignons du fond du cœur, toute notre gratitude, à tous ceux et celles qui de loin ou de près, ont participé à l'aboutissement de ce travail. Nous ne saurions certes énumérer tous les concours dont nous avons bénéficié. Cependant nous ne pouvons nous empêcher de mentionner quelques unes des personnes qui nous ont aidée. Nos remerciements s'adressent à :

- ✚ Monsieur Frantz MASSOUGBODJI, notre Directeur de mémoire, qui malgré ses multiples occupations a bien voulu encadrer le présent travail ;
- ✚ Monsieur Gilles Mèdèssè Neuphtalie , notre maître de stage qui a su nous offrir un cadre propice à la rédaction de ce document ;
- ✚ Monsieur Amos YABI, pour tous ses précieux conseils ;
- ✚ Monsieur Ulrich PRODJINOTHO pour son soutien inconditionnel ;
- ✚ Nos formateurs pour avoir accepté partager avec nous leurs connaissances ;
- ✚ Tout le personnel de la Direction des Ressources Humaines du Ministère de l'Enseignement Secondaire de la Formation Technique et Professionnelle de la Reconversion et de l'insertion des jeunes ;
- ✚ Les membres du V cinquième promotion GRH pour la fraternité généreusement offerte.

LISTE DES SIGLES

ACE	Agent Contractuel de l'Etat
APE	Agent Permanent de l'Etat
DPP	Direction de la Programmation et de la Prospective
DRH	Direction des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
MESFTPRIJ	Ministère de l'Enseignement Secondaire de la Formation Technique et Professionnelle de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
SDSRT	Service du Dialogue Social et Rapport de Travail
SGSC	Service de Gestion et de Suivi des carrières
SPRF	Service de la Planification du recrutement et de la Formation

LISTE DES TABLEAUX

Numéro du tableau	Titre du tableau	Page
1	Inventaire des éléments de l'état des lieux	29
2	Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt et détermination des problématiques possibles	31
3	Synthèse des rapports théoriques par problème	35
4	Tableau de bord de l'étude	43
5	Résultats relatifs à l'absence de détermination du texte de rotation du personnel	60
6	Facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines	62
7	Evaluation des indicateurs de quantification de la charge de travail	64
8	Elément de réponse sur l'existence des normes supplémentaires de travail	65
9	Synthèse des résultats relatifs au problème spécifique N°3	
10	Synthèse de l'étude sur « l'Analyse du cadre organique comme outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines : cas du MESTPRIJ »	80

LISTE DES GRAPHIQUES

Numéro du graphique	Titres	Page
1	Effectifs selon les catégories socioprofessionnelles	61
2	Facteurs à déperdition relatifs au personnel	63
3	Réponse relative à l'évaluation des indicateurs de quantification de la charge de travail	65
4	Existence des normes supplémentaires de travail	66
5	Synthèse des résultats relatifs au problème spécifique N°3	69

LEXIQUE

Budget programme :

Budget regroupant les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auquel sont associés des objectifs précis.

Cadre de dépense à moyen terme :

Instrument de programmation triennal, il permet de placer la gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle en vue de renforcer la pérennité des politiques publiques, l'efficacité de l'allocation intersectorielle des ressources et d'améliorer la performance opérationnelle des services publics.

Cadre organique :

Tableau analytique prévisionnel de planification et de contrôle de la gestion des effectifs, des emplois et des compétences ainsi que de la gestion financière des ressources humaines de ladite structure. C'est un instrument de planification des ressources humaines adapté aux organisations ayant des effectifs élevés et surtout aux fonctions publiques de carrières

Charge de travail :

C'est la description cumulative des tâches de travail et les différentes temporalités qui se jouent au sein d'une organisation. Ainsi, la charge de travail est avant tout associée à la notion de temps au travail, un temps discontinu et fortement enchevêtré dans l'organisation de la structure concernée

Compétences :

Elles regroupent les savoirs, savoir-faire et savoir-être déterminants dans l'exercice d'un emploi dans une situation donnée. Mieux, selon Maurice MONT MOLLIN c'est « l'ensemble stabilisé de savoir et de savoir-faire, de conduite type, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. »

Emploi :

Ensemble de tâches accomplies ou activités menées par une personne dans l'exercice de ses responsabilités dans un service. Il désigne donc l'occupation professionnelle d'une personne au sein d'une entité. C'est aussi la somme d'activités dans un domaine nécessitant des connaissances ou des aptitudes précises (profil). Il peut faire l'objet de

classification selon le niveau de responsabilité qu'il implique ou la qualification exigée pour l'occuper ou encore les contraintes y afférentes.

Gestion des Ressources Humaines :

C'est l'ensemble des mesures (politiques, procédures etc.) et des activités (recrutement, formation, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une efficacité optimales de la part des individus et de l'organisation.

Gestion prévisionnelle des ressources humaines :

La démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines vise à assurer une adéquation entre les ressources humaines futures d'une organisation et les besoins prévisionnels en personnel de cette organisation, aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif.

Horizon de prévision :

C'est la période concernée par la prévision. Il peut s'agir d'une période à court, moyen ou long terme.

Plan de formation :

C'est l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur en fonction des objectifs économiques, technologiques et sociaux de l'entreprise et dans un cadre budgétaire défini par celle-ci. Dans la fonction publique l'employeur est l'Etat.

Planification :

De façon générale, la planification consiste pour une organisation à combler l'écart qui existe entre un point de départ et la situation que l'on désire voir l'organisation occupée à un moment donné du futur. Elle permet d'anticiper les problèmes, d'identifier les obstacles majeurs afin de définir une ligne d'action. Par conséquent, la planification évite aux dirigeants la navigation à vue.

Poste :

Terme d'origine militaire, il désigne le lieu où quelqu'un est placé pour accomplir les tâches liées à son emploi et faisant de lui un élément déterminé de l'organisation. C'est également l'ensemble des tâches et moyens confiés à un individu. Il se distingue donc de l'emploi parce qu'il est lié à l'individu.

Programme :

Nouvelle unité de spécialité budgétaire. Plusieurs programmes peuvent être rassemblés au sein de missions dépendant de différents ministères et concourant à une politique publique définie.

Ressources Humaines :

C'est l'ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels utilisés par une organisation pour réaliser ses objectifs. Elles constituent la principale richesse de l'organisation.

Stratégie :

C'est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif.

RESUME

La mondialisation des marchés, l'évolution de la main-d'œuvre et les fluctuations économiques forcent les grandes entreprises ainsi que les principales administrations à élaborer diverses stratégies de connaissance des ressources humaines disponibles et leur projection dans l'avenir. Cette réaction des organisations face aux changements traduit leur volonté de mieux maîtriser les risques de dérives des volumes d'emplois ou d'effectifs. Dans le contexte de l'administration publique béninoise, cette exigence donnera lieu à plusieurs actions utiles à la résolution des problèmes de contre performance actuelle de l'administration. L'un des principaux outils élaborés à cet effet est le cadre organique. Il permet en principe d'assurer à une organisation les ressources humaines qualifiées en nombre suffisant pour combler les besoins au bon moment et au bon endroit. C'est pourquoi cet outil a été adopté par le Ministère de l'Enseignement Secondaire de la Formation Technique et Professionnelle de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ) lieu où nous avons effectué notre stage de fin de formation à l'ENAM. Mieux, il revêt une importance capitale pour l'identification des besoins en recrutement, en formation, en mobilité interne, en réorganisation, etc. Or, l'inventaire des forces et faiblesses de ce ministère révèle que la pratique d'élaboration de cadre organique semble ne pas répondre à certaines exigences en la matière, alors que l'efficacité de cet outil est fonction du respect de la méthodologie concourante. C'est dans cette logique que le présent mémoire se propose de réfléchir sur le thème « Analyse du cadre organique comme outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines ». Cette problématique dénote d'un certain nombre de problèmes dont les manifestations évidentes sont :

- l'Inexistence d'inventaire sommaire des ressources humaines
- l'Exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources.
- l'Identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail. Aussi, suivant une méthodologie, propre à l'élaboration des cadres organiques, nous nous sommes fixée des objectifs d'ordre

général et spécifique, puis avons procédé à une enquête. La collecte des données a été réalisée au moyen de deux guides d'entretien adressés aux agents et responsables à divers niveaux .Les résultats issus de nos enquêtes ont confirmé nos hypothèses. C'est sur cette base que nous avons proposé des solutions assorties de conditions de mise en œuvre.

SOMMAIRE

Identification du jury.....	i
Dédicaces.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux	vi
Liste des graphiques.....	vii
Lexique.....	viii
Résumé.....	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE AU CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE	4
Section 1 : Cadre physique de l'étude et restitution des observations de stage.....	5
Section 2 : Ciblage et justification de la problématique.....	29
CHAPITRE PREMIER : DE L'ÉTUDE DES OBJECTIFS À LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE POUR LA RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE.....	37
Section 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses.....	38
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de collecte des données.....	45
CHAPITRE DEUXIEME : DE LA COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS.....	56
Section 1 : Collecte et analyse des données.....	57
Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	75
CONCLUSION.....	86
BIBLIOGRAPHIE.....	88
ANNEXES	



INTRODUCTION

Le développement du capital humain est la base du développement de toute organisation. C'est dans cette optique que la République du Bénin s'est résolument engagée sur la voie de la modernisation de son Administration suite aux états généraux de la Fonction publique et de la modernisation de la Fonction publique tenus en 1994 à Cotonou.

En effet, ces états généraux ont établi un diagnostic qui a révélé que l'Administration publique présente des lacunes qui sont sources de gaspillage et de contre-performance. D'où la nécessité de renforcer le dispositif de gestion et de pilotage des ressources humaines. Pour améliorer la gestion de ces ressources, il a été recommandé entre autres mesures de rationaliser la gestion des ressources humaines. Ce processus de rationalisation de la gestion des ressources humaines passe par la planification stratégique desdites ressources et s'appuie en général sur l'élaboration des cadres organiques. Ainsi en concourant à la planification stratégique des ressources humaines dont elle dispose toute organisation garantit l'incidence significative d'une main d'œuvre de qualité sur son rendement. Or, planifier de façon stratégique les ressources humaines d'une organisation ou procéder à une gestion prévisionnelle de ses ressources humaines, c'est lui assurer le nombre et le type de ressources humaines nécessaires, et ce, au moment où elle en a besoin. L'un des outils employés à cette fin est le cadre organique. Le cadre organique est un tableau analytique et prévisionnel de planification et de contrôle de la gestion des effectifs, emplois et compétences. Il participe aussi au contrôle de la gestion financière de la structure concernée. Mieux, son actualisation favorise l'adéquation postes-profiles au sein de l'organisation. Il est également un support important pour l'élaboration des plans de perfectionnement et les politiques nationales d'affectations, de réaffectations, de départs, au bénéfice des personnels en place. Le cadre organique sert également de base à la détermination des effectifs requis pour la période concernée, ainsi que des

effectifs devant être pris en compte dans les plans de formations et de recrutement. Il constitue donc un préalable à l'élaboration des plans de formation et de recrutement rationnels. Aussi importe-t-il de préciser que dans l'optique d'une gestion optimale de ses emplois, effectifs et compétences, le Ministère de l'Enseignement Secondaire de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ) a mis en place son cadre organique, instrument de référence en la matière. Ainsi ce cadre organique, objet de la présente étude, détermine pour la période 2011-2013, les différents emplois et conditions pour y accéder. Il décrit également les postes à pourvoir pour chaque catégorie d'emplois, les qualifications et le niveau hiérarchique statutaire des agents devant les occuper. Toutefois, l'élaboration du cadre organique du MESFTPRIJ 2011-2013 obéit à une démarche spécifique. Qu'en est-il de cette démarche ? Les indicateurs utilisés pour la prévision des besoins futurs en RH sont-ils fiables ? Le pronostic sur la composition future du personnel est-il établi en fonction des facteurs pouvant affecter l'évolution du personnel ? La démarche adoptée pour l'élaboration du cadre organique du MESFTPRIJ prend-elle en compte la notion de charge de travail ? Ce sont autant d'interrogations qui ont suscité l'intérêt que nous avons porté au thème de la présente étude : **Analyse du cadre organique comme outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines : Cas du MESFTPRIJ**. Pour bien l'aborder, nous adopterons un plan tripartite. Dans la première partie, il sera question de présenter le cadre institutionnel de l'étude et de cibler la problématique à partir des observations de stage (Chapitre préliminaire).

Quant à la deuxième partie, elle court de la problématique proprement dite à la méthodologie de l'étude (Chapitre premier). Enfin la troisième et dernière partie sera consacrée à la collecte des données et aux approches de solutions (Chapitre deuxième).

CHAPITRE PRÉLIMINAIRE
DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE AU CIBLAGE DE LA
PROBLEMATIQUE

Dans ce chapitre premier, nous présentons le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ), puis nous exposons nos observations de stage (Section 1). Ensuite nous procédons au ciblage de la problématique de notre étude (Section 2).

SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE

Dans la présente section, la structure organisationnelle et le fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Secondaire de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes, cadre institutionnel de notre étude (Paragraphe 1), de même que nos observations de stage seront mis en exergue (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Présentation générale du MESFTPRIJ

A - Historique et organisation

Avant de décrire l'organisation du **MESFTPRIJ**, il apparaît opportun de rappeler le contexte de sa création.

L'idée de la création du Ministère de l'Enseignement Secondaire de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes, remonte aux années 90. Au nombre des multiples décisions issues des états généraux du secteur de l'éducation figurait celle relative à la nécessité de moderniser les politiques de l'éducation dans le secondaire. C'est ainsi que le **Ministère de l'Enseignement Maternel, Primaire et de l'Enseignement Secondaire** a vu le jour en **mai 2001**, par le **décret n° 2001-336 du 28 août 2001** décrivant ses attributions, organisation et fonctionnement. Ce ministère prend au fil du temps plusieurs dénominations à savoir : le « ***Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle*** » en **2006**, le

« *Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle* » en 2007. Le 28 mai 2011, il prend la dénomination de « *Ministère de l'Enseignement Secondaire de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes* ». Toutefois, il convient de signaler que les changements de dénominations de ce département ministériel et le nombre élevé de ministres qu'il a connus depuis sa création à nos jours n'ont presque rien changé à sa mission : la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique générale de l'Etat en matière d'enseignement secondaire, de formation technique et professionnelle, de reconversion et d'insertion des jeunes, sous réserve du respect des conventions internationales, lois et règlements en vigueur en République du Bénin. Pour mener à bien celle-ci, le MESFTPRIJ est organisé comme suit :

- ❖ **Le Ministre :** Il dirige l'ensemble des structures du département dont il a la charge et qu'il représente au sein du Gouvernement. Il est responsable du leadership politique et institutionnel ainsi que de la bonne gouvernance dans les domaines de compétences du ministère.
- ❖ **Le Cabinet du Ministre :** C'est un conseil de surveillance de l'accomplissement de la mission de sauvegarde de l'intérêt général confié au Ministre. Placé sous l'autorité du Ministre, Il assiste ce dernier en vue d'assurer l'orientation, la gouvernance, le leadership et la performance globale du Ministère. Il est chargé de :
 - ✓ proposer au Ministre en liaison avec le Secrétariat Général du Ministère, les orientations stratégiques destinées à traduire la vision, les politiques et les stratégies du Gouvernement, dans les secteurs d'activité relevant du ministère ;
 - ✓ s'assurer de l'application correcte du programme d'action du Gouvernement et des orientations stratégiques du département ministériel en liaison avec le Secrétariat Général du Ministère ;
 - ✓ veiller au développement du leadership, à la qualité de l'encadrement du ministère, à la qualité de la coordination au sein du ministère, notamment la

qualité de la supervision et de la standardisation des méthodes et des services fournis par le ministère ;

- ✓ veiller à l'amélioration continue de la performance globale du ministère, de ses politiques et de ses services, notamment la satisfaction des usagers/clients ainsi que celle du personnel du ministère ;
- ✓ veiller à l'orientation du résultat du ministère en recentrant notamment des priorités sur les résultats/impacts et non sur les ressources/intrants et les activités ;
- ✓ s'assurer que les efforts de réforme et de modernisation de l'administration sont traduits dans les faits et donnent des résultats au sein du ministère et que la culture organisationnelle se transforme dans ce sens ;
- ✓ émettre son avis sur les dossiers sensibles du département ministériel ;
- ✓ exécuter toutes autres tâches que le Ministre pourrait lui confier dans le strict respect des attributions du secrétariat général du ministère, des directions centrales et techniques, ainsi que des organismes sous tutelle.

En ce qui concerne la composition du Cabinet du Ministère ; elle est la suivante : un (01) Directeur de Cabinet, un (01) Directeur Adjoint, cinq (05) Conseillers Techniques au maximum, selon les domaines de compétences du ministère, dont obligatoirement un Conseiller Technique Juridique.

- ❖ **l'Inspection Générale du Ministère** : C'est un organe d'inspection et de contrôle à compétence limitée au Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes.
- ❖ **Les services et personnes directement rattachés au Ministre sont :**
 - le Secrétariat Particulier du Ministère : Il est dirigé par un Secrétaire particulier nommé par le Ministre. Il a pour tâches d'enregistrer, de ventiler le courrier confidentiel ou tout autre « courrier arrivée », destiné spécifiquement au Cabinet du Ministre ; de mettre en forme, d'enregistrer et d'expédier le courrier confidentiel départ ; d'assurer la coordination et la concertation avec le

Secrétariat Général du Ministère et le Secrétariat Administratif pour la gestion harmonieuse, efficace et efficiente du courrier ; de gérer en liaison avec l'Attaché de Cabinet , ainsi que l'agenda du Ministre et enfin d'exécuter toutes autres tâches à lui confiées par le Ministre.

- **La cellule de communication** : elle assure la visibilité du ministère en termes d'image, de performances, de crédibilité et de résultats/impact. Elle est composée de trois membres spécialistes du domaine dont un attaché de presse.
- **La Cellule de Contrôle des Marchés Publics** : C'est la cellule qui assure le contrôle des opérations de passation des marchés dont les montants sont inférieurs aux seuils fixés par décret.
- **Le chargé de mission du Ministre** : il a pour attributions d'aider le Ministre dans l'accomplissement de certaines tâches spécifiques dans les domaines de compétences du ministère.
- **L'Assistant du Ministre** : il assiste le Ministre dans l'accomplissement de sa mission et collabore à l'amélioration des performances du Ministre.
- **L'Attaché de Cabinet** : il a pour attributions la gestion de l'agenda du Ministre en liaison avec le Secrétariat Particulier.
- **Le chargé de Protocole du Ministre** : il gère les relations publiques du Ministre et assure la préparation adéquate des voyages et missions du Ministre.
- **Le Garde du Corps** : il assure la sécurité du Ministre au cours de l'exercice des fonctions de ce dernier.

- ❖ **Les Directions Centrales :** Elles sont au nombre de trois à savoir, la Direction des Ressources Humaines(DRH), la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM), la Direction de Programmation et de la Prospective (DPP) et la Direction de l'informatique et du pré-archivage (DIP).
- ❖ **la Direction des Ressources Humaines (DRH) :** Direction clé en matière de gestion des ressources humaines, elle est abritée par la *tour administrative A*, sise à Cadjèhoun, en face du Ministère des Affaires Etrangères. Elle trouve son fondement juridique dans le décret n° 2012-431 du 06 novembre 2012 modifiant le décret n° 2007-441 du 04 octobre 2007 et portant attributions, organisation et fonctionnement du ministère de l'Enseignement Secondaire de la Formation Technique et Professionnelle de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes. Elle trouve également son fondement juridique dans l'arrêté n° 335 du 23 juillet 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines. Elle constitue le cadre physique de notre étude, c'est-à-dire notre structure d'accueil de stage proprement dite. Elle est aussi l'organe de conception, d'application ainsi que de contrôle des règlements et normes en matière de gestion des ressources humaines. A ce titre, elle est chargée :
 - d'élaborer, mettre en œuvre et évaluer un plan et les politiques de modernisation de la gestion des ressources humaines du ministère, accueil, insertion, dialogue social, travail d'équipe et communication interne ;
 - d'élaborer, mettre en place et évaluer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
 - d'élaborer, mettre en place et évaluer les cadres organiques, les plans de formations du leadership, de formation et de recrutement ;
 - de mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour une saine gestion des ressources humaines ;

- d'assurer la conduite des hommes et des femmes par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanente des ressources humaines ;
- d'informer et former le personnel du ministère sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures de gestion des ressources humaines.

Pour l'exécution de ses tâches la Direction des ressources humaines dispose de six (06) services ayant chacun deux à trois divisions. Ce sont :

- **le secrétariat** : il comprend trois divisions, à savoir la *division Accueil (DACA)*, la *division Courrier Départ(DCD)*, la *division du Matériel (DM)*. Il est chargé de coordonner les travaux de secrétariat de tous les services de la direction, d'enregistrer, de ventiler et de traiter le courrier ordinaire, de classer, de tenir les archives de la direction, de rédiger et de traiter les dossiers de nature confidentielle à lui confiés par le Directeur. Il assure également les relations de la direction avec les usagers, il en est de même pour la gestion administrative du personnel de la Direction, ainsi que la gestion du matériel. En outre il exécute toute autre tâche à lui confiée par le Directeur.
- **Le Service de la Gestion et du Suivi des carrières des Agents Permanents de l'Etat (SGSC-APE)** : il regroupe quatre divisions à savoir, la *Division de la Gestion et du Suivi de la carrière du Personnel Administratif (DGSCPA)*, la *Division de la Gestion et du Suivi de la carrière du Personnel Enseignant de l'Enseignement Secondaire Général (DGSPEESG)*, celle de la *Gestion et du Suivi de la carrière du Personnel Enseignant de l'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel et des corps Groupés* et enfin, celle du *Suivi des Actes de Gestion du Personnel (DSAGP)*. Il est chargé de gérer la carrière de l'ensemble des personnels administratifs, d'enseignement, de direction et de contrôle de l'enseignement secondaire général et de la formation technique et professionnelle, agents permanents de l'Etat, de coordonner la gestion de ces personnels et d'assurer les liaisons avec les services des Ministères chargés de la

- Fonction Publique et des Finances. Il doit également tenir à jour les dossiers individuels desdits personnels, suivre les actes de gestion des personnels dans les circuits de visas et de signature et organiser les travaux des commissions paritaires relatifs à l'avancement de grade et à l'élaboration des statuts particuliers desdits personnels.
- **Le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières des Agents Contractuels de l'Etat (SGSC-ACE) :** il a pour tâches de gérer la carrière de l'ensemble des personnels administratifs, d'enseignement, de direction et de contrôle de l'enseignement secondaire général, de la formation technique et professionnelle, des Agents Contractuels de l'Etat, de coordonner la gestion de ces personnels et d'assurer les liaisons avec les services des Ministères chargés de la Fonction Publique et des Finances. A ces différentes tâches s'ajoutent l'organisation et l'animation des travaux des commissions paritaires relatifs à l'avancement de grade et à l'élaboration des statuts particuliers desdits personnels.

Le Service de la Gestion et du Suivi des Carrières des Agents Contractuels de l'Etat (SGSC-ACE) comprend quatre (04) divisions à savoir, la *Division de la Gestion et du Suivi de la carrière du Personnel Administratif (DGSCPA)*, celle de la *Gestion et du Suivi de la carrière du Personnel Enseignant de l'Enseignement Secondaire Général (DGSCPEESG)*, celle de la *Gestion et du Suivi de la carrière du Personnel Enseignant de l'Enseignement Secondaire Technique et Professionnel et des corps Groupés (DGSCPEESTPCG)* et enfin, celle du Suivi des Actes de Gestion du Personnel (DSAGP).

- **Le Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation (SPRF) :** Ce service a pour principales attributions, la coordination des efforts de formation administrative des personnels enseignants et administratifs du Ministère, l'identification et la planification des besoins en Ressources Humaines, ainsi que la conception et la mise en œuvre des conditions de recrutement, d'affectation et de mutation des personnels. Par ailleurs,

l'ouverture des postes aux recrutements des personnels en liaison avec les structures compétentes, constitue également l'une des essentielles attributions de ce service.

- **Le Service des affaires Disciplinaires et du Contentieux (SADC)** : il a pour rôle l'assistance-conseil et est garant de l'application des règlements et lois en matière disciplinaire et du contentieux de la fonction publique entre les agents et l'administration. Il dispose de trois divisions que sont, la *division des affaires disciplinaires*(DAD), celle du *contentieux* (DC) et enfin celle des *dossiers du personnel*(DPP).
- **Le Service du Dialogue Social et des Rapports de Travail (SDSRT)** : il comprend trois (03) divisions. Il s'agit de la division du Dialogue Social, celle de la motivation et des récompenses, et enfin celle de la communication. Il est chargé d'assurer les relations avec les organisations syndicales du ministère, ainsi que la communication et la visibilité de la direction et du ministère. Il doit également promouvoir et entretenir le dialogue social. Mieux, il doit anticiper les crises au niveau du ministère et développer les outils et techniques de règlement des crises. Enfin, il est chargé de concevoir et de développer des actions de valorisation professionnelle.
 - la Direction des Ressources Financières et du Matériel : les responsabilités relatives à la gestion des ressources financières et matérielles lui incombent ;
 - la Direction de la Programmation et de la Prospective : elle est dirigée par un spécialiste en informatique ou en sciences et techniques documentaires, et s'appuie sur les structures techniques, les organismes sous tutelle du ministère et les structures techniques des autres ministères ;
 - La Direction de l'Informatique et du Pré-archivage : chargée de collecter les données de toute sorte et de leur conservation.
 - Les Directions Techniques : ce sont les structures opérationnelles du ministère. Elles sont coordonnées par le Secrétariat Général du Ministère. Le

Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes comprend les directions techniques ci-après :

- La Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance
 - La Direction de l'Enseignement Secondaire Général
 - La Direction de l'Enseignement Technique
 - La Direction de l'Apprentissage et de la Formation Professionnelle
 - La Direction des Établissements Privés
 - La Direction de la Scolarisation
 - La Direction de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
 - La Direction des examens et concours
 - La Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenances
- ❖ **Les organismes sous tutelle :**
- L'Institut National d'Ingénierie de Formation et de Renforcement des Capacités des Formateurs
 - L'Agence Nationale de la Formation Professionnelle pour la Reconversion et l'Insertion des Jeunes
 - Le Centre de Formation des Personnels d'Encadrement de l'Éducation Nationale.

Au regard de l'organisation précédemment décrite, nous abordons le fonctionnement du MESFTPRIJ.

B - Fonctionnement

Le Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes emploie deux grandes catégories d'agents à savoir, le personnel enseignant et celui administratif.

Le décret n° 2012-431 du 06 novembre 2012 prévoit en son article 1^{er} que le MESFTPRIJ a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique générale de l'Etat en matière d'enseignement secondaire, de formation technique et professionnelle, de reconversion et d'insertion des jeunes, sous réserve du respect des conventions internationales, lois et règlements en vigueur en République du Bénin. A ce titre il est chargé :

- ✓ de déterminer les objectifs d'éducation, de formation, de reconversion et d'insertion des jeunes en concertation avec les partenaires institutionnels ;
- ✓ de planifier l'offre éducative et de formation dans le sous-secteur en arrimage avec les orientations nationales de développement et les besoins de l'économie ;
- ✓ de concevoir, élaborer, mettre en œuvre, suivre et évaluer les programmes d'enseignement, de formation et de reconversion en fonction des besoins de l'économie ;
- ✓ de concevoir, élaborer, mettre en œuvre et suivre les politiques et stratégies nationales de développement de la culture entrepreneuriale et de l'insertion des jeunes ;
- ✓ de développer les moyens, les ressources et les relations nécessaires à l'accueil, l'information l'orientation et l'accompagnement dans le cadre de la reconversion et de l'insertion des jeunes ;
- ✓ de déterminer les modalités d'évaluation des apprentissages et d'orientation scolaire, des acquis et des compétences des apprenants en liaison avec les objectifs de formation et les programmes d'enseignement et de formation ;
- ✓ de déterminer les conditions de progression dans les études et les formations ainsi que de leur certification ;
- ✓ de développer la recherche pédagogique et les méthodes d'enseignement, d'apprentissage et d'animation visant à améliorer la qualité de l'enseignement ;
- ✓ d'établir et mettre en œuvre la carte scolaire en liaison avec les autorités compétentes et les collectivités locales et déterminer les conditions d'ouverture

et de fermeture des établissements publics et privés d'enseignement secondaire, de formation technique et professionnelle ;

- ✓ de promouvoir la scolarisation notamment celle des filles et des personnes défavorisées et à besoins spécifiques en vue d'un accès équitable à l'éducation et à la formation ;
- ✓ d'agréer, normaliser et promouvoir les matériels didactiques, les manuels scolaires et autres équipements et fournitures utilisés dans les établissements d'enseignement secondaire, de formation technique et professionnelle ;
- ✓ de déterminer, en liaison avec les départements ministériels et les partenaires sociaux concernés, les statuts particuliers du corps de contrôle et d'encadrement, des enseignants et des personnels administratif et technique du Ministère de l'enseignement secondaire, de la formation technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'insertion des Jeunes ;
- ✓ de déterminer les conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des enseignants et formateurs du sous-secteur ainsi que les conditions de leur habilitation à exercer la profession ;
- ✓ de déterminer les conditions de recrutement, de formation, d'affectation, de promotion des personnels administratif et technique dans les domaines de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur ;
- ✓ de réaliser et assurer la maintenance des infrastructures et équipements du ministère conformément à la législation en vigueur et aux normes établies ;
- ✓ de promouvoir le secteur privé ;
- ✓ d'assurer la protection sociale et sanitaire des personnels enseignant, administratif et technique ainsi que celle des apprenants ;
- ✓ d'améliorer les conditions de vie du corps de contrôle et d'encadrement, du personnel enseignant, administratif et de soutien ainsi que celles des apprenants ;

- ✓ de développer l'éducation physique et sportive, les activités culturelles, civiques et de protection de l'environnement dans les établissements d'enseignement secondaire et de formation technique et professionnel.

En outre, il convient de préciser que pour remplir ces différentes prérogatives, organismes Consultatifs et/ou délibératifs suivants ont été mis en place :

- Le Conseil Consultatif National de l'Enseignement Secondaire Général, de la Formation Technique et Professionnelle ;
- Le Conseil National de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle ;
- Le Conseil Sectoriel pour le Dialogue Social.

Par ailleurs, il importe de préciser que les dispositions de l'arrêté n°335 du 23 juillet 2013 n'étaient pas appliquées jusqu'à une période récente. Ainsi la structure-type de la DRH antérieure à la mise en vigueur dudit arrêté et demeurée la même en raison du redéploiement en cours ; n'a été effectivement modifiée qu'à compter du lundi 14 mai avec le redéploiement effectif du personnel.

En effet, conformément à la note de service n°1911/DRH/MESFTP/SA du 27 décembre 2010 prise en application des dispositions de l'arrêté n°03889 /MESFTP/DC/SGM/DRH/SA du 18 mars 2008 portant attributions organisation et fonctionnement de la Direction des ressources Humaines du Ministère de l'Enseignement Secondaire de la Formation Technique et Professionnelle (actuelle DRH du MESFTPRIJ) ladite direction est organisée comme suit :

Le secrétariat administratif qui regroupe trois divisions. Ce sont :

- 1- *La Division « Courrier Arrivée »* est chargée :
 - d'accueillir et orienter les usagers de la direction ;

- de traiter les parapheurs à l'arrivée ;
- de gérer l'agenda du directeur ;
- de coordonner les travaux de secrétariat de tous les services de la direction ;
- d'enregistrer et traiter les courriers ordinaires ;
- de transmettre, après avis du directeur, le «courrier- arrivée » aux services attributaires ;
- de programmer et tenir le secrétariat de la réunion du CODIR.

2- *La Division du « courrier Départ » est chargée de :*

- traiter les parapheurs au départ ;
- classer les correspondances ;
- transmettre les instructions du directeur aux différents services ;
- lire et corriger avant de soumettre à la signature les projets de correspondances ;
- gérer le mouvement du personnel de la direction ;
- tenir les archives de la direction ;
- traiter les dossiers et les courriers confidentiels ;
- rédiger toutes les correspondances confidentielles sur instruction du DRH ;

3- *La Division du suivi des actes de gestion des personnels est chargée:*

- d'introduire, en collaboration avec le secrétariat de la Direction, tous les actes de gestion de carrière et d'emploi (arrêté, décision, contrat de travail administratif et avenant) des personnels enseignants et des personnels administratifs ;
- d'assurer la liaison entre la Direction et le Ministère de l'économie et des Finances ;

- d'assurer la liaison entre la Direction, la Direction de la Réglementation et du Suivi des Carrières et le fichier Unique de Référence du Ministère du Travail et de la Fonction Publique ;
- d'assurer la liaison entre le cabinet du MESFTP et de Direction dans le cadre de la signature des actes de gestion de carrière et des dispositions ;
- de ramener, à la DRH, les actes en instances de duplication ;
- d'assurer le pré archivage des actes administratifs de la direction.

❖ **Le service de la comptabilité et du matériel** qui comporte les divisions suivantes :

1- La Division de la Comptabilité et du Matériel, ayant pour tâches de :

- préparer, dès le mois d'août, le projet de budget de la direction ;
- exécuter le budget notifié à la direction ;
- tenir régulièrement les différents livres comptables de la direction ;
- préparer, en collaboration avec les chefs de services concernés, les projets des termes de référence, des arrêtés et des fiches de financements des activités inscrites au Plan de Travail Annuel ;
- gérer les fonds mis à disposition dans le cadre du Plan de Travail Annuel ;
- assurer la justification des ordres de paiement et des mandats de paiement dans le cadre du Plan de Travail Annuel ;

2- La division du Matériel, de la Maintenance et de l'Entretien est chargée:

- de tenir la gestion du stock des fournitures et des tickets valeurs ;
- de gérer le matériel et l'équipement socio-administratif ;
- de doter les services en fournitures de bureau et en équipement socio-administratif ;
- d'assurer l'hygiène, la sécurité, la propreté, l'entretien et la maintenance des lieux, des locaux et du matériel de travail ;

- d'assurer la logistique et le déplacement du personnel en mission.

❖ **Le service de la gestion informatique** se présente comme suit :

1- *La Division du Système d'Information de la Gestion des Ressources Humaines* est chargée :

- de développer les applications de gestion du personnel ;
- d'organiser le système d'enregistrement des données civiles, professionnelles et de carrières des personnels enseignants et administratifs du ministère ;
- de mettre à jour les données statistiques en collaboration avec les services concernés ;
- de participer à l'élaboration des états d'effectifs, des statistiques et des tableaux de bord des personnels du ministère.

2- *La Division de maintenance du parc Informatique* est chargée :

- d'assurer le dépannage des ordinateurs en panne ;
- de faire la maintenance périodique des ordinateurs et proposer le remplacement des pièces défectueuses ;
- de tenir le journal de maintenance et du matériel hors d'usage.

❖ **Le service de la gestion des carrières des personnels enseignant APE (SGC1)**, structuré comme suit :

1- *La Division de la Gestion des Carrières des Personnels de l'Enseignement technique, de la Formation Professionnelle et des Personnels des corps Groupés* est chargée :

- d'appliquer les textes relatifs à la gestion des carrières des enseignants ;
- d'élaborer les projets de décisions d'engagement, d'arrêtés de nomination et de titularisation des personnels enseignants recrutés ;
- d'élaborer trimestriellement les projets de décisions d'avancements d'échelons des personnels enseignants ;

- d'élaborer les projets d'arrêtés de reclassement ;
- d'élaborer les projets d'arrêtés de reconstitution de carrière ;
- de mettre en état les dossiers d'avancement de grades des personnels enseignants ;
- de préparer les états nominatifs d'avancement de grades ;
- de représenter le ministère au sein de la commission national de promotion ;
- d'élaborer les projets d'arrêtés d'inscription à l'avancement de grade des personnels enseignants ;
- d'élaborer les projets d'arrêtés d'avancement de grade des personnels enseignants ;
- d'élaborer les projets d'arrêtés de prime de spécialisation des personnels enseignants ;
- d'élaborer les projets d'arrêtés de mise en formation des personnels enseignants ;
- d'initier les travaux d'intégration.

❖ **Le service de la gestion des carrières des personnels administratifs (SGC2) :**

Ce service ne comprend contrairement aux autres que deux (02) grandes divisions. Il s'agit de la *Division des personnels administratifs APE*, celle de la *Division des personnels administratifs ACE*.

❖ **Le service de la gestion des carrières des personnels ACE(SGC3) :** c'est un service qui couvre trois (03) grandes divisions, à savoir, la *Division de la gestion des enseignants contractuels de l'Atacora-Donga/Ouémé-Plateau*, celle de la *gestion des enseignants contractuels du Mono-Couffo/Zou-Collines* et enfin la *Division de la gestion des enseignants contractuels de l'Atlantique-Littoral/Borgou-Alibori*.

- ❖ **Service de la gestion des positions et des effectifs (SGPE):** il comprend la *Division de la gestion des positions*, celle de la *gestion des effectifs* et celle de la *gestion prévisionnelle*, qui l'appuie au quotidien dans l'accomplissement de ses obligations.
- ❖ **Service de la valorisation professionnelle :** ce dernier regroupe deux divisions (02), ce sont, la *Division de la formation et celle des récompenses, de la communication et de la promotion du dialogue social*.
- ❖ **Service du contentieux et des affaires disciplinaires:** il regroupe les *Divisions du contentieux et de la prévention des conflits*, celle des *affaires disciplinaires* et enfin celle des *archives*.

Ces services qui existaient avant le redéploiement ont été remplacés par ceux prévus par l'arrêté n°335 du 23 juillet 2013. Ainsi, les services de la gestion des carrières des personnels enseignant Agents Permanent de l'Etat (APE) et Agents contractuels de l'Etat (ACE), ainsi que celui de la gestion des positions et des effectifs ont changé de dénominations et sont devenus respectivement « service de la gestion et du suivi des carrières des APE », « service de la gestion et du suivi des carrières des ACE » et enfin « service de la planification du recrutement et de la formation ». De même le service de la valorisation professionnelle et celui du contentieux et des affaires disciplinaires deviennent respectivement service du dialogue social et des rapports de travail et service des affaires disciplinaires et du contentieux.

Quant aux services de la comptabilité et du matériel, ils ont été greffés, l'un au secrétariat, l'autre au service de la planification du recrutement et de la formation. De même le service de gestion des carrières des personnels administratifs est désormais rattaché au service de la gestion et du suivi des carrières des APE d'une part (en ce qui concerne les APE) et au service de la gestion et du suivi des carrières des ACE d'autre part (en ce qui concerne les ACE). Aussi, le volet formation, l'une des attributions du service de la

valorisation professionnelle relève désormais des compétences du service de la planification, du recrutement et de la formation, conformément aux dispositions du nouvel arrêté.

Au regard de tout ce qui précède, le Ministère de l'enseignement secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'insertion des Jeunes apparaît comme une organisation bien structurée dont les attributions sont clairement définies. Cependant, dans son fonctionnement, il rencontre comme toute organisation quelques difficultés que nous évoquerons dans l'état des lieux de base.

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

Dans le présent paragraphe, nous présentons premièrement, les observations de stage, puis nous faisons l'inventaire des éléments issus de l'état des lieux.

A – Difficultés liées à l'organisation et au fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines du MESFTPRIJ

Au cours de notre stage à la DRH du **MESFTPRIJ**, nous avons relevé quelques difficultés relatives à l'organisation et au fonctionnement dudit ministère. Celles-ci sont de plusieurs ordres. En effet, tous les services de la DRH ne disposent pas de personnel en nombre suffisant. Aussi arrive-t-il souvent que les attributions d'une division donnée soient confiées à une autre, à cause du personnel qui fait défaut à la première. C'est le cas par exemple du service du Dialogue Social et des rapports de travail.

Conclusion séquentielle N° 1 : Problème du personnel insuffisant (Faiblesse)

De même, dans certaines divisions, les agents cumulent bien souvent leurs propres attributions et celles d'une autre division en raison du manque de personnel. C'est le cas par exemple du chef division du contentieux (actuelle

division des affaires disciplinaires) qui cumule ses attributions et celles du chef division affaires disciplinaires, parce que ce dernier n'existe pas.

Conclusion séquentielle N°2 : Problème de la surcharge de travail (Faiblesse)

Une autre difficulté que rencontre la DRH est que la politique de formation du personnel ne prend pas en compte l'aspect gestion et évaluation du rendement attendu, alors que ce volet constitue la clé de voûte de toute politique de gestion en ressources humaines. Cela permettrait de vérifier le niveau d'atteinte des objectifs préalablement fixés dans le cadre de l'occupation d'un poste sont atteints ou pas et de s'assurer du niveau de compétences des agents d'une structure dans l'exercice de leurs fonctions. Or, les agents du MESFTPRIJ ne sont généralement pas soumis à une évaluation du rendement.

Conclusion séquentielle N° 3: Problème relatif à l'absence d'un système d'évaluation du rendement (Faiblesse)

La DRH rencontre également des difficultés dans le domaine de la gestion de la formation continue du personnel. Généralement, la DRH organise deux (02) types de formations : les formations diplômantes et celles qualifiantes. Cependant, quelle que soit la nature de ces formations, les bénéficiaires ne sont pas identifiés sur la base de critères objectifs. En effet, le choix des bénéficiaires des formations qualifiantes est habituellement laissé au libre arbitre du supérieur hiérarchique. Or, une telle procédure d'identification des bénéficiaires de formations ne garantit pas l'impartialité que devrait revêtir les choix desdits bénéficiaires. De plus, en ce qui concerne les formations diplômantes, elles ne prennent pas effectivement en compte la description proprement dite du poste et de profil. Il revient en principe à la DRH de collecter les besoins en formation. Elle le fait au moyen d'une lettre circulaire, adressée à chaque direction qui les invite à exprimer les besoins en formation de leur personnel. Les données ainsi

collectées sont ensuite analysées par une commission ad hoc avant d'être intégré dans un plan de formation. De ce fait, le choix des bénéficiaires de ces formations ne repose ni sur la description du poste, ni sur celle de profil proprement dites.

Conclusion séquentielle N°4 : Problème de l'identification peu objective des bénéficiaires des formations (Faiblesse)

En principe toute formation vise à renforcer les capacités des agents bénéficiaires. Ainsi il est important de s'assurer que les compétences acquises lors de la formation sont mises en œuvre par les agents à leur retour sur le terrain. Cependant aucun dispositif n'est mis en place à cet effet.

Conclusion N°5 : Problème de l'absence d'une politique d'évaluation post-formation (Faiblesse)

S'agissant des fiches de description des postes et profils, il est à noter qu'elles ne précisent pas clairement les objectifs et responsabilités qui doivent revenir à chaque agent. La fiche de poste est en effet un document de gestion permanente du rendement, en ce sens qu'elle fixe les objectifs à atteindre par les agents. Cependant, il ressort de nos investigations que le document de description des postes existant ne présente que de façon sommaire les responsabilités des titulaires des postes qui y sont décrits. De ce fait, les agents n'exécutent les activités que selon leur compréhension.

Conclusion séquentielle N°6:Problème relatif au manque de précision dans la description des postes et profils (Faiblesse).

Par ailleurs, il importe de souligner que les profils de certains agents ne correspondent parfois pas aux exigences des postes qu'ils occupent. En effet, à chaque poste équivaut un profil spécifique. Or, il existe une certaine

inadéquation entre les profils des titulaires de certains postes actuels et leur formation de base. Ainsi, certains agents sont employés à des postes pour lesquels ils ne sont pas qualifiés alors que tout titulaire d'un poste devrait avoir un profil adapté aux exigences du poste qu'il occupe.

Conclusion séquentielle N°7 : Problème de l'inadéquation entre les postes et les profils des agents (Faiblesse)

En outre, toute planification des ressources humaines suppose au préalable, l'inventaire des ressources humaines disponibles. L'objectif est de recueillir une certaine quantité de données telles que l'âge moyen du personnel, son taux de rotation, de même que les données relatives à la répartition de l'effectif par ancienneté et par catégorie socioprofessionnelle ; afin de constituer une mini base de données qui mette en évidence les principales caractéristiques du personnel. C'est d'ailleurs sur la base du calcul périodique de ces indicateurs quantitatifs et qualitatifs que sont faites les prévisions en besoins futurs. Or, en pratique, ces données utiles à une analyse démographique sommaire préalable à toute prévision ne sont pas disponibles et n'ont donc pu être prises en compte lors de l'élaboration du cadre organique du MESFTPRIJ.

Conclusion séquentielle N°8 : Problème relatif à l'inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines (Faiblesse)

Il importe également de souligner que toute prévision des besoins futurs d'une organisation implique le recours à plusieurs simulations possibles de la composition future du personnel afin de dégager les scénarios les plus probants. A cet effet, il convient donc de mesurer l'impact sur les ressources humaines disponibles d'un certain nombre de facteurs, notamment les départs à la retraite et les mises en disponibilité. Cela permet de se faire une idée de l'évolution quantitative des ressources humaines. Or, lors de l'élaboration du cadre

organique du MESFTPRIJ, ces facteurs majeurs en matière de projection des effectifs ont été écartés.

Conclusion séquentielle N°9 : Problème relatif à l'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources (Faiblesse)

Par ailleurs, l'identification des besoins futurs en ressources humaines d'une organisation requiert la prise en compte des missions et attributions de cette dernière, ainsi que celle de ses objectifs clés. Pour cela, il faut s'intéresser à la stratégie interne de développement de l'organisation. Dans le présent cas, il s'agit de la politique sectorielle du ministère et de son programme d'action. Ainsi, les missions et attributions de chaque service doivent être examinées par rapport aux objectifs du ministère et sa politique sectorielle. A cet effet, il importe d'analyser les attributions afin de dégager celles prévues ou non par les textes, celles qui sont peu ou pas exercées, qu'elles soient prévues ou non par les textes. C'est donc ici la notion de charge de travail qui est en jeu. De plus, cette dernière intègre également l'aspect relatif à l'évaluation du rendement, car c'est sur la base de la charge de travail prévisible que les besoins futurs en ressources humaines pourront être objectivement évalués. Or, dans les projections relatives aux besoins futurs du ministère, la dimension relative à la charge de travail semble avoir été tout omise.

Conclusion séquentielle N° 10: Problème relatif à une identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail (Faiblesse)

Cependant, la DRH du MESFTPRIJ n'a pas que des faiblesses. Elle présente également de nombreux atouts.

B – Atouts liés au fonctionnement de la DRH du MESFTPRIJ

Nonobstant les diverses difficultés auxquelles se confrontent au quotidien les agents de la DRH du MESFTRIJ, ils entretiennent une ambiance de convivialité, ce qui constitue un climat favorable au développement des relations sociales.

Conclusion séquentielle N° 11 : Existence d'une ambiance conviviale de travail (Force)

Il est à noter que des séances périodiques de travail sont organisées en vue d'améliorer les performances des agents. Il s'agit de réunions entre agents d'une même division ou d'un même service, organisées en vue d'améliorer les performances des agents dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions.

Conclusion séquentielle N° 12 : Bonne animation de la vie sociale interne (Force)

Hormis ce qui précède, il faut noter que les problèmes relatifs au manque de mobiliers et de matériel roulant auxquels étaient confrontés les agents de la DRH ont été récemment résolus. Ainsi, les agents de la Direction des Ressources Humaines disposent désormais d'armoires, de meubles de rangement adéquats pour ranger les dossiers qui leurs sont confiés. Il en est de même pour le parc de véhicules, pourvu de seize (16) nouveaux véhicules destinés à assurer le déplacement du personnel dans le cadre professionnel.

Conclusion séquentielle N° 13 : Existence de mobiliers de bureau et de matériels roulant adaptés (Force)

Il importe également de souligner que les différents services de la DRH disposent d'interphones et d'un intranet, facteurs de gain de temps dans le traitement des dossiers, car pour communiquer ou pour se transmettre des

informations entre services ou divisions, voire, entre directions les agents ne sont pas forcément obligés de se déplacer.

Conclusion séquentielle N° 14 : Existence d'interphones et d'intranet facteur de gain de temps dans le traitement des dossiers (Force)

Un autre atout de la DRH est qu'elle organise pour le compte du ministère, les sessions du conseil sectoriel pour le dialogue social, afin d'éviter, les nombreuses grèves répétées. À titre illustratif, le dernier conseil s'est tenu du jeudi 17 au 19 septembre 2013 et a permis de prendre en compte un certain nombre de préoccupations en vue de garantir une rentrée apaisée 2013-2014. Il s'agit entre autres des préparatifs de la rentrée scolaire 2013-2014, des nouvelles réformes entreprises dans la fonction publique béninoise et de la plateforme revendicative.

Conclusion séquentielle N° 15 : Existence d'une bonne politique du dialogue social (Force)

En outre, avant le redéploiement du personnel de la Direction des ressources humaines en octobre 2013, celle-ci était abritée dans un immeuble à trois niveaux qu'elle partageait avec la Direction de la Programmation et de la prospective (DPP). De ce fait, certains bureaux octroyés aux divers agents dans l'exercice de leurs fonctions étaient pour la plupart exigus. Ainsi, quatre (04) à cinq (05) agents occupaient parfois des bureaux censés accueillir au maximum trois (03) personnes. Désormais, et suite au redéploiement et à la relocalisation du MESFTPRIJ, la DRH dispose d'un local flambant neuf, agréable pour son personnel et ses usagers.

Conclusion séquentielle N°16 : Existence d'un cadre de travail adéquat et motivant (Force)

Les diverses forces et faiblesses sus-énumérées peuvent être présentées succinctement comme suit :

Tableau N °1 : Inventaire des éléments de l'état des lieux

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Ambiance conviviale de travail - Bonne politique d'animation de la vie sociale interne -Existence de mobiliers de bureau et matériels roulant adaptés - Existence d'interphones et d'intranet facteur de gain de temps dans le traitement des dossiers -Existence d'une bonne politique du dialogue social -Existence d'un cadre de travail adéquat et motivant 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel insuffisant - surcharge de travail - Absence d'un système d'évaluation du rendement -Identification peu objective des bénéficiaires des formations - Absence d'un système d'évaluation post-formation -Manque de précision dans la description des postes et profil - Inadéquation entre postes et profils - Inexistence d'inventaire sommaire des ressources humaines -Exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources -Identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail.

Source : Données de nos enquêtes

SECTION 2 : CIBLAGE ET JUSTIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

La présente section sera consacrée dans un premier temps au choix et à la spécification de la problématique relative à l'analyse critique du cadre organique comme outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines : Cas du MESFTPRIJ (Paragraphe 1) et dans un second temps à la vision globale de résolution de la problématique (Paragraphe2).

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Avant de procéder au choix de la problématique à étudier, il est important d'exposer les différentes problématiques qui se dégagent de nos observations de stage. A cet effet, nous regroupons de prime abord les problèmes identifiés au cours de l'état des lieux par centre d'intérêt afin de déterminer les problématiques possibles (A). Ensuite, nous opérons le choix d'une problématique pour notre étude et exposons sa justification(B).

A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Il s'agit ici de regrouper les éléments issus de l'état des lieux de base, notamment les problèmes en centres d'intérêt, comme l'indique le tableau ci-dessous (Confère page suivante) :

Tableau N °2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêt et détermination des problématiques possibles

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problème spécifique	Problème général	Problématique
01	Motivation	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel insuffisant et surcharge de travail - Identification peu objective des bénéficiaires des formations 	Démotivation des agents	Problématique de la motivation des agents
02	Pratique de la formation du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Identification peu objective des bénéficiaires de formation ; - Absence d'une politique d'évaluation post-formation 	Absence d'une bonne politique de formation du personnel	Problématique de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une bonne politique de formation
03	Méthodologie d'élaboration du cadre organique	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence d'un inventaire des ressources humaines - Exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources - Identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail 	Existence d'une méthodologie d'élaboration du cadre organique du MESFTPRIJ peu rationnelle	Problématique de l'analyse du cadre organique comme outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines : Cas du MESFTPRIJ

Source : Données de nos enquêtes

Les problèmes ainsi inventoriés, les problématiques possibles dégagées, procédons à présent au choix de la problématique.

B- Choix de la problématique et justification du sujet

L'analyse des différents problèmes identifiés à l'occasion de la restitution de l'état des lieux de base, permet de constater trois (03) différentes problématiques que le MESFTPRIJ devrait s'employer à résoudre en vue d'améliorer la planification et le contrôle de la gestion du personnel. Ces différentes problématiques se recoupent de sorte que celle relative à l'**Analyse du cadre organique comme outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines** se révèle la plus englobante. C'est pourquoi notre intérêt s'est porté vers cette dernière. De plus, le décret n° 2012-431 du 06 Novembre 2012 en son article 65 alinéa 3 dispose que la Direction des Ressources Humaines dans le cadre de la gestion stratégique du personnel de l'Etat au sein du ministère est chargée de « élaborer, mettre en place et évaluer les cadres organiques, les plans de carrières, le système de gestion des performances, les plans de promotions, de leadership, de formation et de recrutement ». Or cette prérogative implique implicitement le respect des techniques en vigueur en matière d'élaboration de cadre organique. Malheureusement, le cadre organique du MESFTPRIJ, objet de notre étude ne semble pas répondre aux exigences en la matière, en ce sens que ni l'inventaire des ressources humaines, ni l'influence des facteurs de déperdition encore moins la notion d'évaluation de la charge de travail n'entrent en jeu pour l'élaboration de ce document. Aussi, la résolution de cette problématique est-elle importante car les cadres organiques constituent les outils performants de planification et de contrôle efficace en matière de gestion des personnels. En effet, ils déterminent pour chaque structure, les besoins en ressources humaines à prévoir pour une période déterminée.

La résolution de notre problématique sera liée à la prise en compte de trois (03) problèmes spécifiques à savoir :

- l'inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines ;
- l'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources; et
- l'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail.

Paragraphe 2 : Spécification et détermination de la vision globale de résolution de la problématique.

La démarche consistera essentiellement dans le présent paragraphe à mieux comprendre les difficultés que rencontre la DRH, et à proposer des solutions en vue de l'amélioration de la méthodologie d'élaboration du cadre organique du MESFTPRIJ. Pour ce faire, nous partirons de la détermination des objectifs relatifs aux problèmes spécifiques en vue de formuler les hypothèses conséquentes sur la base des causes supposées être à l'origine de ces problèmes spécifiques.

A- Spécification et détermination de la vision globale de résolution de la problématique

L'objectif général est de proposer une méthodologie d'élaboration de cadre organique favorable à une meilleure planification ainsi qu'au contrôle aisé en matière de gestion du personnel. A cet effet, plusieurs objectifs spécifiques méritent d'être fixés. Il s'agit donc de suggérer des outils utiles à une analyse démographique sommaire. Pour l'atteinte de l'objectif général précédemment énoncé, il est important de proposer une stratégie appropriée de prévision de l'évolution des ressources humaines. Enfin, il est nécessaire de proposer une méthode de détermination des besoins en ressources humaines intégrant la

valeur charge de travail pour une meilleure identification des besoins futurs en ressources humaines. Aussi est-il important d'adopter une démarche favorable à la résolution du problème général.

B- Détermination de la vision globale de résolution de la problématique

Rappelons que le problème général découlant de la problématique précédemment spécifiée est l'existence d'une méthodologie peu rationnelle d'élaboration du cadre organique du MESFTPRIJ. Or, l'élaboration de tout cadre organique suppose en amont une démarche rigoureuse d'évaluation et d'analyse des besoins en personnel en la matière et pour la période couverte qui est en principe à moyen terme de trois ans. Pour cela, il faut pouvoir recueillir les informations pertinentes et recourir à des techniques particulières. Ainsi, la résolution du problème spécifique N°1 relatif à l'inexistence d'inventaire sommaire des ressources humaines passe par une **approche théorique basée sur une politique stratégique de mise à jour périodique des indicateurs quantitatifs et qualitatifs favorables à l'inventaire sommaire des ressources humaines.**

De même, pour pallier au problème spécifique N°2 relatif à l'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources, il faudra mettre en évidence une **approche théorique basée une gestion intégrée des ressources humaines prenant en compte notamment les facteurs de déperdition en ressources humaines.** Quant au problème spécifique N°3 relatif à l'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail, sa résolution fera référence à une **approche théorique basée sur la détermination des besoins futurs en ressources humaines.** La synthèse des approches théoriques de chacun des problèmes évoqués ci-dessus est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N °3 : Synthèse des approches théoriques par problème

Niveau d'analyse	Problèmes	Approches théoriques retenues
Général	-L'existence d'une méthodologie peu rationnelle d'élaboration du cadre organique du MESFTPRIJ	Modèle de théorie basée sur les techniques d'élaboration des cadres organiques
Spécifique	- L'inexistence d'inventaire sommaire des ressources humaines	Approche théorique basée sur une politique stratégique de mise à jour périodique des indicateurs quantitatifs et qualitatifs favorables à l'inventaire sommaire des ressources humaines
	- L'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources	Approche théorique basée sur la gestion intégrée des ressources humaines
	- L'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail	Approche théorique basée sur la détermination des besoins futurs en ressources humaines intégrant la valeur charge de travail

Source : Données de nos enquêtes

La vision globale de résolution des différents problèmes exposés ci-dessus sera concrétisée à travers une démarche de recherche structurée comme suit :

- Détermination des objectifs de l'étude suivant les problèmes à résoudre
- Identification des causes et hypothèses relatives à chaque problème
- Construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

- Présentation de la revue de la littérature
- Présentation de la méthodologie adoptée
- Collecte et traitement des données
- Analyse des données réunies puis établissement du diagnostic
- Exposé des approches de solutions
- Elaboration des conditions de mise en œuvre desdites solutions
- Construction du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

Le cadre institutionnel et physique de l'étude présenté, les observations de stage restituées et la problématique dégagée dans le chapitre préliminaire, le chapitre premier sera consacré à l'étude des objectifs et la méthodologie adoptée pour la résolution de la problématique de notre étude.

CHAPITRE PREMIER :
DE L'ÉTUDE DES OBJECTIFS À LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE
POUR LA RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre sera consacré d'une part à la définition des objectifs et hypothèses de l'étude (section 1), et d'autre part à la revue de littérature ainsi qu'à la méthodologie de recherche adoptée (section 2).

SECTION 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

Dans cette partie, nous allons d'abord fixer les objectifs de l'étude pour aboutir à la formulation des hypothèses y afférentes, afin de construire le tableau de bord de l'étude. Toutefois, nous nous appuierons pour ces deux différentes étapes sur le problème général à résoudre de même que les problèmes spécifiques qui s'y rapportent. Ce sont entre autres :

- Problème général : **L'existence d'une méthodologie peu rationnelle d'élaboration du cadre organique du MESFTPRIJ**
- Problème spécifique N°1 : **L'inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines.**
- problème spécifique N°2 : **L'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources**
- problème spécifique N°3 : **L'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail.**

Paragraphe 1 : Fixation des objectifs de l'étude

Avant de présenter les objectifs de l'étude, il importe de préciser que ces derniers ont été fixés par rapport aux différents problèmes à résoudre. Ces objectifs sont de deux ordres : général et spécifiques.

A – Objectif général de l'étude

L'objectif général de la présente étude est de «**Proposer une méthodologie d'élaboration du cadre organique favorable à une planification et à un contrôle efficace de la gestion du personnel du MESFTPRIJ.**» Cet objectif général se décline en des objectifs spécifiques.

B – Objectifs spécifiques

Ce sont des objectifs fixés afin de résoudre chacun des problèmes spécifiques. Ils sont au nombre de trois (03) et se présentent successivement comme suit :

- Objectif Spécifique N°1 : Suggérer des outils utiles à une analyse démographique sommaire ;
- Objectif Spécifique N°2 : Proposer une stratégie appropriée de prévision de l'évolution des ressources humaines ;
- Objectif Spécifique N°3 : Proposer une méthode de détermination des besoins en ressources humaines intégrant la valeur charge de travail.

Les objectifs de l'étude ainsi fixés, nous passons à l'étape de la formulation des hypothèses qui serviront de pistes de recherche pour la présente étude. Pour ce faire, nous partons des causes supposées être à la base des problèmes à résoudre.

Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses et construction du tableau de bord de l'étude

Dans ce paragraphe, nous identifierons les causes probables pouvant justifier l'inexistence d'une méthodologie rationnelle d'élaboration du cadre organique du MESFTPRIJ. Cela nous permettra de formuler les hypothèses relatives aux différents problèmes spécifiques. Ensuite, nous élaborons le tableau de bord de l'étude.

A - Causes et hypothèses de recherche

1 - Causes et hypothèse liées à l'inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines:

Après examen du problème relatif à l'inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines, nous avons pu identifier de manière

théorique quatre (04) causes exploitables. Il s'agit dans un premier temps de l'absence de données relatives aux taux de rotation du personnel. Dans un second temps, l'une des causes du problème spécifique N°1 est l'Absence de données relatives à l'âge moyen du personnel. Quant à la troisième cause qui explique ce problème spécifique, elle se résume à l'absence de données relatives aux effectifs par ancienneté. Enfin, la dernière cause relative au problème de l'inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines se résume à l'absence de données relatives aux effectifs par catégorie socioprofessionnelle.

Nous avons retenu ces causes parce qu'elles constituent les principales caractéristiques du personnel. Mieux, elles sont généralement les indicateurs d'un inventaire fiable des *Ressources Humaines disponibles au sein d'une organisation*. Nous estimons que si ces informations existaient et qu'elles étaient actualisées, la DRH disposerait alors des informations utiles à l'inventaire quantitatif et qualitatif des ressources humaines. Ainsi, le calcul périodique de ces indicateurs favoriserait la mise en place d'une base de données fiable et par conséquent l'établissement d'un inventaire démographique sommaire. Un tel inventaire contribuerait considérablement, dans le cadre de l'élaboration du cadre organique, à l'amélioration de l'assiette des prévisions en besoins en ressources humaines. L'inventaire sommaire des ressources humaines revêt donc une grande utilité parce qu'il offre une vue globale sur l'état desdites ressources. Nous pouvons donc formuler l'hypothèse N°1 comme suit : **l'inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines est due à l'absence de calculs périodiques d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs favorables au dit inventaire.**

2 - Causes et hypothèse liées à l'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution des dites ressources :

Après avoir analysé le problème de L'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution des dites ressources, nous avons pu identifier deux (2) causes possibles que sont :

- la détermination de la prévision de l'évolution des ressources humaines sans prise en compte des données relatives aux départs à la retraite
- la prévision de l'évolution des ressources humaines déterminée sans prise en compte des données relatives aux anticipations de mises en disponibilité.

Les causes précédemment énumérées se justifient par le fait que les départs à la retraite et les mises en disponibilité constituent des facteurs susceptibles d'influencer l'évolution des ressources humaines au sein d'une organisation. Généralement, on les désigne par le terme *facteurs de déperdition*, étant entendu qu'ils peuvent affecter négativement l'évolution du personnel d'une structure quelle que soit la taille de celle-ci. Ainsi, tenir compte de ces facteurs lors des prévisions des besoins en ressources humaines, c'est anticiper les actions à entreprendre pour éviter une situation de pénurie. Cependant, ces facteurs n'ont pas été pris en compte lors des prévisions en RH relatives au cadre organique objet de la présente étude. Aussi, formulons-nous l'hypothèse N°2 comme suit : **L'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution des dites ressources est due à l'inexistence d'une gestion intégrée des ressources humaines.**

3 - Causes et hypothèse liées à l'identification des besoins future en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail :

En ce qui concerne le problème spécifique N°3 relatif à l'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail , deux (02) causes ont été retenues. Ce sont entre autres,

- l'absence d'indicateurs de quantification de la charge de travail ;

-l'inexistence de normes et de critères supplémentaires de travail bien définis.

En effet, toute identification des besoins en ressources humaines doit reposer sur la notion de charge de travail. Cela revient à fixer des indicateurs du volume d'activité du secteur et à examiner les orientations des politiques suivies en relation avec le budget programme en termes de quantité et de qualité. Ainsi chaque structure devrait être en mesure de déterminer des indicateurs relatifs à sa charge de travail (par exemple le nombre de dossiers traités par an) en s'appuyant sur des normes prédéfinies tel que le cadre de référence qu'est le budget programme. Aussi avons-nous décelé après examen de la démarche adoptée pour définir les besoins futurs en Ressources Humaines que l'évolution prévisible de la charge de travail n'entre pas en ligne de compte pour l'identification desdits besoins. Les deux causes majeures liées à ce problème sont citées plus haut. C'est pourquoi nous émettons l'hypothèse suivante : **L'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail s'explique par l'inexistence d'une méthode de détermination des besoins desdites ressources intégrant la valeur charge de travail.**

Les objectifs et hypothèses de l'étude ayant été formulés, il importe de faire la synthèse de toutes les réflexions menées afin de mieux cerner le sens de la recherche.

B- Construction du tableau de bord de l'étude

Pour mieux appréhender les liens entre problèmes, causes, hypothèses et objectifs de l'étude, nous avons élaboré le tableau suivant (cf. page suivante) :

Tableau N°4 : Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général	Problème général : Existence d'une méthodologie peu rationnelle d'élaboration du cadre organique du MESFTPRIJ	Objectif général : Proposer une méthodologie d'élaboration de cadre organique favorable à une planification et à un contrôle efficace de la gestion du personnel de du MESFTPRIJ	Cause générale :	Hypothèse générale :
Niveaux spécifiques	1 Problème spécifique N°1: Inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines	Objectif spécifique N°1 : Suggérer des outils utiles à une analyse démographique sommaire	Cause spécifique N°1 : -Absence de données relatives aux taux de rotation du personnel ; - Absence de données relatives à l'âge moyen du personnel ; - Absence de données relatives aux effectifs par ancienneté ; - les données relatives aux effectifs par catégorie socioprofessionnelle non comptabilisées	Hypothèse spécifique N°1 : L'inexistence d'inventaire sommaire des ressources humaines s'explique par l'absence de calculs périodiques d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs favorables audit inventaire

2	<p>Problème spécifique N°2 : Exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources</p>	<p>Objectif spécifique N°2: Proposer une stratégie appropriée de prévision de l'évolution des ressources humaines</p>	<p>Cause spécifique N°2 : - Détermination de prévision de l'évolution des ressources humaines sans prise en compte des données relatives aux départs à la retraite ; - Prévision de l'évolution des ressources humaines déterminée sans prise en compte des données relatives aux anticipations de mises en disponibilité</p>	<p>Hypothèse spécifique N°2 : L'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources est due à l'inexistence d'une gestion intégrée des ressources humaines</p>
3	<p>Problème spécifique N°3 : Identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail</p>	<p>Objectif spécifique N°3 : Proposer une méthode de détermination des besoins en ressources humaines intégrant la valeur charge de travail</p>	<p>Cause spécifique N°3 : - Absence d'indicateurs de quantification de la charge de travail ; - Inexistence de normes et de critères supplémentaires de travail bien définis</p>	<p>Hypothèse spécifique N°3 : L'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail s'explique par l'inexistence d'une méthode de détermination des besoins desdites ressources intégrant la valeur charge de travail</p>

SECTION II : ASPECTS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES RELATIFS A L'ANALYSE DU CADRE ORGANIQUE COMME OUTIL DE GESTION PREVISIONNELLE

Nous faisons ici la revue de littérature dans un premier temps, puis dans un second temps, nous exposons la méthodologie adoptée.

Paragraphe 1 : Contributions théoriques

Après avoir clarifié et défini la notion de cadre organique puis de gestion prévisionnelle des ressources humaines, nous essayerons de faire le point de la contribution des auteurs à la résolution des problèmes spécifiques.

A – Clarification conceptuelle et définition des concepts clés de l'étude

1- Le concept de cadre organique

Le cadre organique d'une organisation est un tableau analytique prévisionnel de planification et de contrôle de la gestion des effectifs, des emplois et des compétences de ladite organisation. Il est un outil de planification des ressources humaines adapté aux organisations ayant des effectifs élevés et surtout aux fonctions publiques de carrières.

En outre, l'ensemble des compétences (savoir, savoir-être, savoir-faire requis dans une entité) consignées dans un document de référence constitue aussi le cadre organique. Utilisé pour déterminer les besoins en formation, il comprend non seulement l'organigramme mais aussi la description des postes de l'entité considérée. Il est élaboré en tenant compte de la mission de l'entité et contribue tant à la gestion courante des effectifs et des emplois qu'à la gestion prévisionnelle des compétences.¹

Le cadre organique se définit également comme un tableau analytique prévisionnel des emplois et postes jugés nécessaires au fonctionnement optimal de toutes les entités d'une structure pendant une période déterminée et des

¹ Observatoire Des Fonctions Publiques Africaines (OFPA), Formation sur le thème : Techniques d'élaboration et de mise en œuvre des plans de formation, Cotonou (Bénin) du 12 au 22 août 2013, page 13

personnels qui les remplissent pour la même période. Il détermine les emplois ou postes et le personnel dans leurs aspects quantitatif et qualitatif. Le cadre organique tient également compte des missions, des orientations stratégiques, des priorités et du projet de développement de la structure.

Il permet également à l'organisation de définir une politique de gestion des ressources humaines (acquisition, conservation, formation).²

Le cadre organique est donc un instrument de planification et de gestion des personnels car il détermine pour la structure concernée, les besoins humains voire financiers pour la période donnée. Or, la planification des ressources humaines obéit à l'instar de toute planification à une démarche prédéfinie.

2 - La gestion prévisionnelle des ressources humaines

La gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) joue un rôle déterminant dans la prévision et la gestion des grandes questions touchant le personnel, de façon à favoriser la réalisation des objectifs d'une organisation. Cette démarche, apparue dans les années 1980, s'est imposée dans la fonction Ressources Humaines sous l'expression générique « GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) ». A cet effet, **Janvier BARON** affirme « la GPEC n'est pas née au hasard au début des années 80. Les restructurations, les licenciements collectifs pour motifs économiques, les difficultés de recrutement, les mutations des technologies, les marchés et les produits, l'exigence de qualité totale... ont conduit les entreprises à rechercher les moyens d'ajustement de leurs besoins et de leurs ressources humaines ». Pour **Dominique THIERRY (1990)**, la gestion prévisionnelle des ressources humaines est la « conception, la mise en œuvre et le suivi des plans d'actions cohérents, visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les

² *Cadre organique du Ministère de la Famille, des Affaires sociales, de la solidarité Nationale, des Handicapés et Personnes de Troisième Âge, page 7.*

ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique (objectifs à moyen ou long terme)... ». Selon **Michel GODET (2000)**, la gestion prévisionnelle permet de «**se libérer des incertitudes pour inventer l'avenir, en inscrivant l'action du court terme dans une véritable stratégie d'entreprise** ». De même, **Françoise KERLAN (2004)**, quant à elle, perçoit cette démarche comme « un regard sur l'avenir, destinée à éclairer l'action présente, de façon à faire correspondre le futur à nos préférences ». La GPEC est donc non seulement un outil de GRH, mais aussi et surtout, un style de management basé sur la gestion par anticipation. De plus **Jean Marie PERRETI (2008)** dans *Le dictionnaire des ressources humaines* regroupe les différentes significations du concept, et fait distinguer :

- ✓ La **G4PEC** : 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.
- ✓ La **GPEEC** : elle désigne la *Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences*.
- ✓ La **GPEC** : son contenu varie selon les auteurs. Certains la définissent comme la *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*, tandis que d'autres la perçoivent comme la *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et de la Carrière*, ou encore, *Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences*.

La liste de définitions de ce sigle n'est pas exhaustive. Toutefois, la terminologie « gestion prévisionnelle des ressources humaines » ne s'est pas limitée à ces expressions mais a connu plusieurs variations au fil du temps. Ainsi contrairement aux auteurs précédemment cités, **Bernard MARTORY** et **Daniel CROZET (1998)** utilisent le vocable « gestion prévisionnelle du personnel » (GPP). Selon eux la gestion prévisionnelle du personnel est « un outil au service

de la gestion des ressources humaines et consiste dans la projection pour le moyen et le long terme des besoins et ressources en personnel d'une organisation. Elle s'organise autour de démarches qualitatives de gestion prévisionnelle des compétences et des démarches quantitatives de gestion prévisionnelle des effectifs. Quant à SEKIOU et al. (2004), ils préfèrent les expressions «Planification des Ressources Humaines» (PRH) ou «Planification des Effectifs Organisationnels». Il s'agit, d'après eux, de « l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes». Quelques années plus tôt, **Jean-Pierre CITEAU (1997, p.46)** percevait la Planification des ressources humaines comme « une stratégie définie en termes d'objectifs à partir de laquelle il est possible d'élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et /ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les RH (compétences disponibles) ». Soulignons que **Shimon L. DOLAN** et **Randall S. SCHULER (1995)**³ affirmaient deux ans auparavant que la planification des ressources humaines est un « processus d'élaboration et de mise en application des plans et de programmes visant à assurer à une organisation le nombre d'employés et le type de main-d'œuvre nécessaires et ce, au moment où elle en a besoin».

Il existe donc un lien direct entre la planification des ressources humaines et la planification stratégique. Cependant, il importe de préciser que ces expressions à priori divergentes désignent des « réalités identiques ».⁴

³ In « Manuel de pilotage social », 1995, Editions du renouveau pédagogique, inc.

⁴ *Pratiques Ressources Humaines, Magazine Africain de Gestion des Ressources Humaines, n°03 de Septembre 2013, page 3*

La compréhension de ces concepts nous situe davantage sur le contenu des notions abordées dans ce travail. Mais dans le cadre de notre étude nous ne retiendrons que la terminologie : « **Gestion prévisionnelle des ressources humaines** ».

Le champ lexical des concepts-clés de notre étude ainsi présenté, nous ferons, dans les lignes à suivre, l'exposé des contributions antérieures liées aux différents problèmes spécifiques retenus.

B - Contributions antérieures liées aux problèmes spécifiques

Avant toute chose, précisons que la démarche de Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines vise à assurer tant au plan quantitatif que qualitatif, l'adéquation entre les ressources humaines futurs d'une organisation et les besoins prévisionnels en personnel de cette organisation. A cet effet, l'outil de référence utilisé dans la fonction publique est le cadre organique, bien que cette démarche implique une série d'étapes relatives à l'inventaire des ressources humaines, à la prévision de leur évolution, à la prévision des besoins en la matière et à l'identification des écarts. C'est pour cela que nous n'abordons les contributions antérieures relatives à chacune des étapes de cette démarche qu'après avoir exposé les techniques d'élaboration du cadre organique.

1- Contributions antérieures liées à l'inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines.

Selon **Shimon L. DOLAN** et **Randall S. SCHULER (1995)**⁵ l'analyse des ressources humaines débute généralement par un inventaire de la main-d'œuvre et des emplois de l'organisation concernée. L'analyse de ces deux aspects est nécessaire pour évaluer la capacité de l'organisation à combler ses besoins actuels et futurs en main-d'œuvre. Aussi consiste-il dans un premier

⁵ Op cit. « Manuel de pilotage social », 1995, Editions du renouveau pédagogique, inc.

temps à déterminer les habiletés et préférences des employés. Puis dans un second temps à définir les caractéristiques des emplois et les compétences nécessaires pour les occuper efficacement. Autrement dit, l'inventaire des ressources humaines permet d'établir, l'emploi des ressources humaines disponibles. Mieux, faire l'inventaire des ressources humaines dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, revient à constituer une mini base de données faisant apparaître les principales caractéristiques du personnel telles que l'effectif global, sa composition démographique, sa répartition entre les catégories socioprofessionnelles, les flux d'agents vers l'extérieur ou encore la description des compétences du personnel. Il peut être réalisé aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif. Lorsqu'il est quantitatif, il implique l'utilisation d'indicateurs individuels et collectifs. Au nombre des indicateurs individuels nous pouvons citer :

- l'âge des agents,
- l'ancienneté au poste,
- l'ancienneté au sein de l'organisation.

Quant aux indicateurs collectifs, ils regroupent :

- l'âge moyen du personnel,
- le taux de promotion,
- le taux de rotation et
- le taux de démission.

En revanche l'inventaire qualitatif porte essentiellement sur les compétences des agents.

En conclusion lors de la phase de l'inventaire des ressources humaines les indicateurs affectant les mouvements du personnel peuvent être calculés.

2 - Contributions antérieures liées à l'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources

Cette étape suit immédiatement celle de l'inventaire des ressources humaines. Selon **Shimon LANDAL** et **Randall S. SCHULER(1995)**⁶ les données recueillies lors de l'inventaire peuvent servir de base pour la prévision des effets d'autres scénarios possibles. Cela aide l'organisation à prévoir les pénuries ou les surplus de main-d'œuvre. C'est la phase de simulations de la composition future du personnel. On réalise donc un pronostic sur la configuration du personnel au plan quantitatif et qualitatif. Cela suppose la détermination d'un horizon et la mesure de l'impact sur les ressources disponibles des facteurs de déperdition dont les départs à la retraite, les mises en disponibilité. Ainsi, la prévision de l'évolution de la ressource humaine peut être établie sur plusieurs périodes : deux (02) ou trois ans (03), voire plus. Mais dans le cadre de la présente étude l'horizon relatif au cadre organique est de trois (03) ans, compte tenu de la périodicité du budget-programme lequel est valable pour la même période. En d'autres termes, le cadre organique comme toute démarche prévisionnelle débouche au final sur l'identification d'action de régulation dont la mise en œuvre implique un coût qui doit être pris en compte dans la programmation budgétaire. C'est pour cette raison que dans l'administration béninoise, l'horizon de révision des cadres organiques coïncide avec celui du budget programme qui est de trois (03) ans. Toutefois, la détermination de l'horizon doit tenir compte de l'effectif de l'organisation. Plus l'effectif est réduit, plus l'horizon est éloigné. Par conséquent plus l'effectif est important plus l'horizon est rapproché. L'horizon ainsi déterminée, il importe de mesurer l'influence de facteurs qui ont tendance à provoquer une réduction des ressources humaines disponibles. On peut citer ; le vieillissement de la

⁶ Op cit.« Manuel de pilotage social », 1995, Editions du renouveau pédagogique, inc.

population qui entraîne à terme des départs à la retraite, des mises en disponibilités ou des détachements.

3 Contributions antérieures liées à l'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail

La prévision des besoins en ressources humaines de l'organisation signifie qu'il faut évaluer en volume et en qualité les salariés dont l'organisation aura besoin compte tenu de l'évolution prévisible de l'activité et de l'environnement de cette organisation. Cela revient à recenser un certain nombre d'éléments qui entrent en considération pour la prévision des besoins. Cependant, il importe de préciser que ces prévisions ne sont pas exemptes d'incertitude. C'est dans cette optique que **Jean-Pierre TAÏB** affirme « Lorsqu'on donne un chiffre prévisionnel, il est précieux d'y adjoindre une estimation de la fourchette d'incertitude qu'il comporte»⁷

Par ailleurs, la qualité des outils adoptés détermine la justesse des prévisions car leur invraisemblance entraînera vraisemblablement l'échec de la planification sur une échelle.

Après avoir exposé les contributions antérieures sur les problèmes spécifiques identifiés, nous allons aborder la méthodologie de l'étude.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

La méthodologie de la présente étude s'articulera autour de deux dimensions en vue de la résolution des problèmes spécifiques. Il s'agit d'une part de l'approche théorique (A) et de l'autre d'une approche empirique (B).

⁷ In « Les tableaux de bord de la gestion sociale » DUNOD, Paris, 2001

A- Approche théorique de la méthodologie

1- Les méthodes ou outils de collecte

Pour la collecte des informations, nous avons utilisé trois méthodes à savoir :

a) L'observation directe

Elle se confond avec le déroulement de notre stage et constitue dans le cadre de notre étude le socle de tout le travail.

b) La recherche documentaire

Elle a été déterminante dans la conduite du travail de recherche. Elle nous a permis de faire le point sur les divers documents disponibles sur le thème (voir bibliographie). Au cours de notre recherche documentaire nous avons consulté quelques ouvrages disponibles à la bibliothèque du campus numérique, à la bibliothèque de l'ENAM, celle de l'ENEAM et de l'observatoire des fonctions publiques africaines. Les recherches sur Internet nous ont été également d'une grande utilité. Nous avons utilisé en outre certains supports de cours de méthodologie de la recherche et de GPEC. Par ailleurs, nous avons consulté des ouvrages disponibles à la Bibliothèque Nationale.

c) L'enquête

L'enquête a été réalisée auprès des autorités compétentes du MESFTPRIJ et de certains agents des directions techniques et centrales.

Soulignons qu'à chacune de ces méthodes correspond une technique donnée.

2- Les techniques ou instruments de collecte

a- La grille d'observation

C'est un support qui a servi à relever les observations de stage pendant notre passage dans les différents services de la DRH.

b- La fiche de lecture

La fiche de lecture est un support grâce auquel sont recensées les références et la substance des documents lus sur notre thème de recherche au cours de la recherche documentaire.

c- Les guides d'entretien

Ils constituent les instruments utilisés dans le cadre de la présente enquête. A cet effet, nous avons élaboré deux types de guide d'entretien. Le premier a été adressé aux agents de la DRH du MESFTPRIJ membres de l'équipe d'élaboration du cadre organique de ladite structure. Quant au second, il est à l'endroit des responsables principaux et responsables en charge du personnel de chaque direction technique et centrale du MESFTPRIJ.

B- Approche empirique de la méthodologie

Cette phase sera élucidée à travers l'identification de la population mère et l'échantillonnage (1), puis les objectifs de l'enquête et les techniques de traitement des données (2).

1)- Identification de la population mère et échantillonnage

a) Identification de la population mère

La population concernée par l'enquête est l'ensemble du personnel du MESFTPRIJ.

b) Echantillonnage de la population

L'enquête par sondage suppose la détermination d'un échantillonnage susceptible de représenter la population cible. Ainsi, pour la crédibilité de notre enquête qui a porté au total sur 27 personnes du personnel du MESFTPRIJ, nous avons choisi deux (02) catégories de personnes :

- la population A : elle est composée des agents du Ministère de l'Enseignement Secondaire de la Formation Technique et Professionnelle de la Reconversion et l'Insertion des Jeunes, notamment ceux ayant contribué à l'élaboration du cadre organique de ladite structure. L'instrument utilisé lors de l'enquête auprès de ces agents est le guide d'entretien. Le choix de cet instrument se justifie par le fait que cette portion de l'échantillon a une taille réduite. Le guide d'entretien permet de collecter de façon optimale les données relatives à notre étude compte tenu de la modicité de la population cible.

- la population B : elle est composée des chefs de services et responsables principaux des différentes directions centrales et techniques du MESFTPRIJ. Toutefois, ceux de la DRH sont exclus du présent effectif.

2)- Objectifs de l'enquête et techniques de dépouillement

a) Objectifs de l'enquête

L'enquête vise la collecte de données pouvant servir à la vérification de nos hypothèses. Les questions posées lors de l'enquête se réfèrent aux problèmes spécifiques ci-dessus décrits.

b) Techniques et outils de dépouillement

A cette étape, les résultats de nos enquêtes ont d'abord fait l'objet d'un dépouillement manuel. Ensuite ils ont été analysés en fonction des hypothèses et des objectifs de l'étude. Ainsi l'enquête nous a permis de vérifier si : l'absence de calculs périodiques d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs favorables à l'inventaire des ressources humaines justifie l'inexistence dudit inventaire ; L'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources est effectivement due à l'inexistence d'une gestion intégrée des ressources humaines. Enfin grâce à l'enquête, nous avons vérifié si l'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail a pour cause réelle l'inexistence d'une méthode de détermination des besoins desdites ressources intégrant la valeur charge de travail. Cependant la réalisation de la collecte et de l'analyse des données sera exposée dans le chapitre suivant. Il en est de même pour les solutions proposées en vue de la résolution de notre problématique.

**CHAPITRE DEUXIEME :
DE LA COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES AUX APPROCHES
DE SOLUTIONS**

Dans ce chapitre, nous présentons la collecte et l'analyse des données issues de nos enquêtes (Section 1) ainsi que les approches de solutions relatives aux problèmes identifiés (Section 2).

SECTION 1 : MESURE DE L'EFFICACITE DU CADRE ORGANIQUE

Cette section repose essentiellement sur deux axes : la préparation et la réalisation de la collecte des données (paragraphe 1) d'une part ainsi que la présentation et analyse des données (paragraphe 2) d'autre part.

Paragraphe 1 : Mobilisation et dépouillement des données

Nous procédons ici à la collecte de toute information ou données qui nous seront utiles ultérieurement.

A- Préparation, réalisation de la collecte des données et difficultés rencontrées

Nous avons, dans un premier temps, recensé les différentes préoccupations favorables à l'atteinte de nos objectifs. En nous inspirant de notre cours de méthodologie de la recherche, nous avons actualisé nos connaissances en ce qui concerne les exigences relatives à l'élaboration des outils d'investigation. Dans le cadre de notre étude, il s'agit des deux guides d'entretien employés aux fins de recueillir les données d'enquête.

En effet, nous avons sollicité des entretiens auprès des personnes concernées tout en leur expliquant les mobiles de notre enquête. Il était donc important de les rassurer sur la confidentialité des informations qu'ils avaient à fournir afin d'optimiser nos chances de collecter des informations fiables. Cependant, la réalisation de cette enquête n'a pas été sans difficultés.

Signalons que les enquêtes que nous avons réalisées sont de deux ordres : interne et externe. L'enquête interne s'est déroulée au sein de la DRH du

MESFTPRIJ. Celle externe quant à elle, concerne les représentants des directions techniques et centrales du ministère à l'exception des agents de la DRH. Ainsi au niveau interne nous avons rencontré entre autres difficultés la réticence et la réserve de certains agents. Toutefois, l'indisponibilité de certains enquêtés constitue également l'un des obstacles majeurs à la réalisation des entrevues prévues. Il nous a donc fallu une longue patience pour y parvenir. Au niveau externe, l'indisponibilité des représentants des structures concernées est également l'une des difficultés que nous avons rencontrées.

B – Dépouillement des données

Soulignons qu'il faut distinguer ici les agents de la population A, ayant procédé à l'élaboration du cadre organique, des agents de la population B ayant participé à la pré-validation dudit cadre. Des vingt-sept (27) personnes interrogées au sein des directions techniques et centrales, les agents de la DRH du MESFTPRIJ y compris, nous n'avons pu nous entretenir qu'avec cinq agents de la population A, soit un taux de 83,33 %. Du fait que la sixième personne membre de l'équipe de conception du cadre organique n'est plus à la direction des ressources humaines, nous n'avons pas pu la rencontrer.

Paragraphe 2 : Présentation des données et établissement du diagnostic

Nous présentons ici les résultats de nos investigations suivant la logique entre les problèmes spécifiques et les hypothèses spécifiques qui s'y rapportent.

Lesdits résultats sont ensuite analysés au fur et à mesure de leur présentation, ce qui a permis de préciser le degré de vérification de chacune des hypothèses.

Enfin, nous avons établi le diagnostic.

A - Présentation des résultats issus de l'enquête

La collecte de données s'est déroulée du 02 septembre au 29 novembre 2013. Les résultats qui en sont issus sont présentés suivant les données correspondant à chacun des problèmes spécifiques. Notons qu'à l'issue de cette présentation, nous ferons ressortir les limites des données collectées

Mais avant de présenter les résultats de nos enquêtes, il importe de préciser que sur un échantillon total de 33 personnes, nous avons pu administrer le guide d'entretien n°2 à 22 agents des directions techniques et centrales, soit 81,81%. De même nous avons adressé le guide d'entretien n°1 à 05 membres de l'équipe de conception du cadre organique sur les 6 soit 83,33 % dans la démarche méthodologique.

1 - Résultats relatifs au problème spécifique 1

Ces résultats présentent quelques éléments relatifs à l'inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines. L'inventaire implique le décompte du personnel en fonction des indicateurs individuels et des indicateurs collectifs. Les enquêtes faites par rapport au problème spécifique n°1 portent donc sur les points suivants :

✓ Absence de données relatives aux taux de rotation du personnel

En l'absence de données fiables relatives au taux de rotation du personnel il serait difficile de planifier les ressources humaines, car la mobilité du personnel est l'un des éléments devant être pris en compte dans le processus d'élaboration du cadre organique. C'est l'un des piliers sur lesquels devraient se fonder les décisions de recrutement. Nous avons noté au cours de notre enquête que certains cadres ignorent même ce dont il s'agit. En effet des résultats de notre enquête, il se révèle que trois(03) agents de la population A sur les cinq

(05) interrogés n'ont aucune connaissance du taux de rotation du personnel, alors que deux d'entre eux estiment que le calcul de ce taux est inutile.

Tableau N°5 Résultats relatifs à l'absence de détermination du taux de rotation du personnel

Mode	Aucune connaissance du taux de rotation du personnel	La détermination du taux de rotation du personnel est inutile	Total
Fréquence%	60	40	100

Source : Données de nos enquêtes

- ✓ Absence de données relatives à l'âge moyen du personnel et absence de données relatives aux effectifs par ancienneté

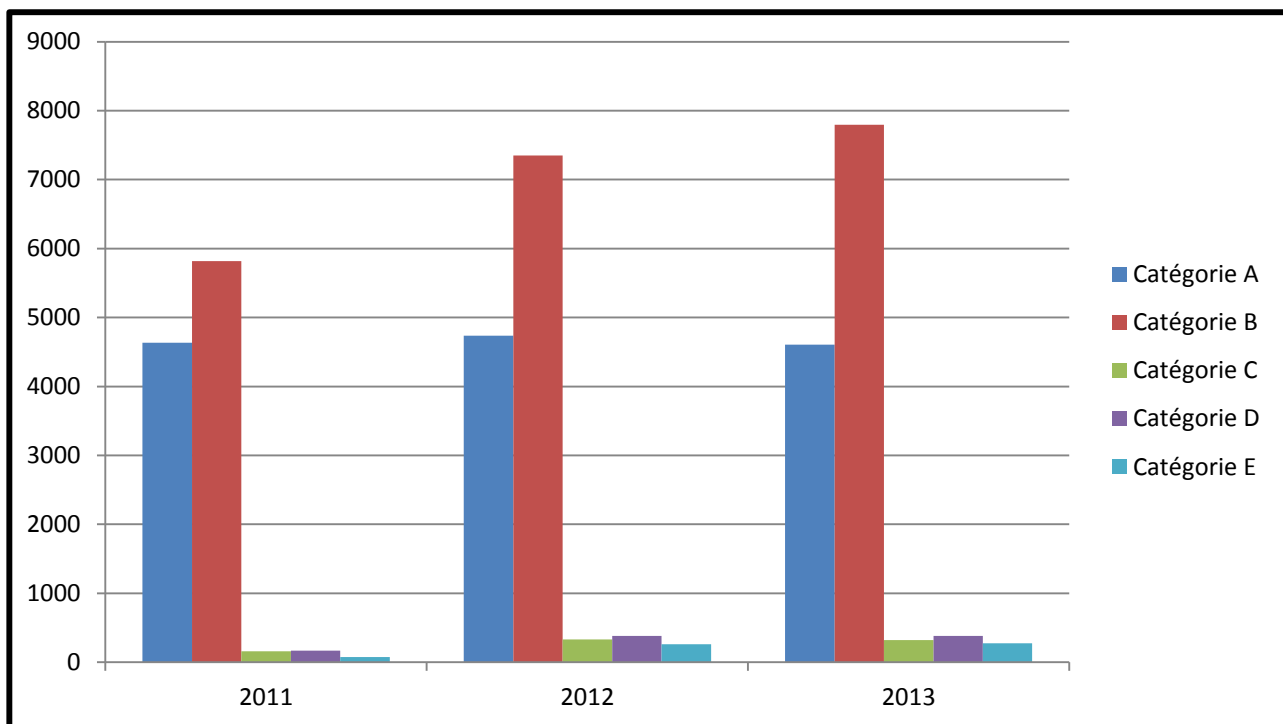
Nous avons aussi noté que les données relatives à l'âge moyen du personnel n'existent pas. En effet, aucune importance n'est donnée à un tel indicateur pourtant indispensable au suivi de l'état de vieillissement du personnel et qui permet aussi d'anticiper sur les pénuries en main-d'œuvre. De plus, les données permettant de déterminer l'âge moyen notamment les données relatives aux effectifs par ancienneté ne sont pas actualisées. La totalité, soit 100% des 27 agents du personnel questionnés affirment que cet indicateur n'est pas utilisé.

- ✓ Les données relatives aux effectifs par catégorie socioprofessionnelle ne sont pas comptabilisées dans le cadre de l'élaboration du cadre organique

Les résultats de nos diverses entrevues montrent que malgré l'existence des données relatives aux effectifs par catégorie socioprofessionnelle, elles ne sont pas prises en compte dans la conception du cadre organique alors que cela permettrait d'avoir une vue globale de l'évolution des effectifs de chaque catégorie professionnelle et d'équilibrer les effectifs de chaque catégorie selon

les besoins. L'une des conséquences de la non prise en compte de ces données est le surnombre des cadres de conception et d'encadrement sur ceux d'exécution que nous avons constaté au cours de notre recherche. La quasi-totalité des cadres de conception du cadre organique reconnaissent que ces données sont négligées.

Graphe N°1 : Effectifs selon les catégories socioprofessionnelles



Source: Données de nos enquêtes

Il ressort de ce graphique une prédominance des catégories B et A par rapport aux autres catégories socioprofessionnelles alors qu'il devrait exister plus de cadres d'exécution. Cela démontre l'utilité de l'inventaire des ressources humaines étant donné qu'elle est une opportunité de diagnostiquer les dysfonctionnements relatifs au personnel. Mieux, il permet d'avoir une vue globale sur l'état des effectifs.

2 - Résultats relatifs au problème spécifique N° 2

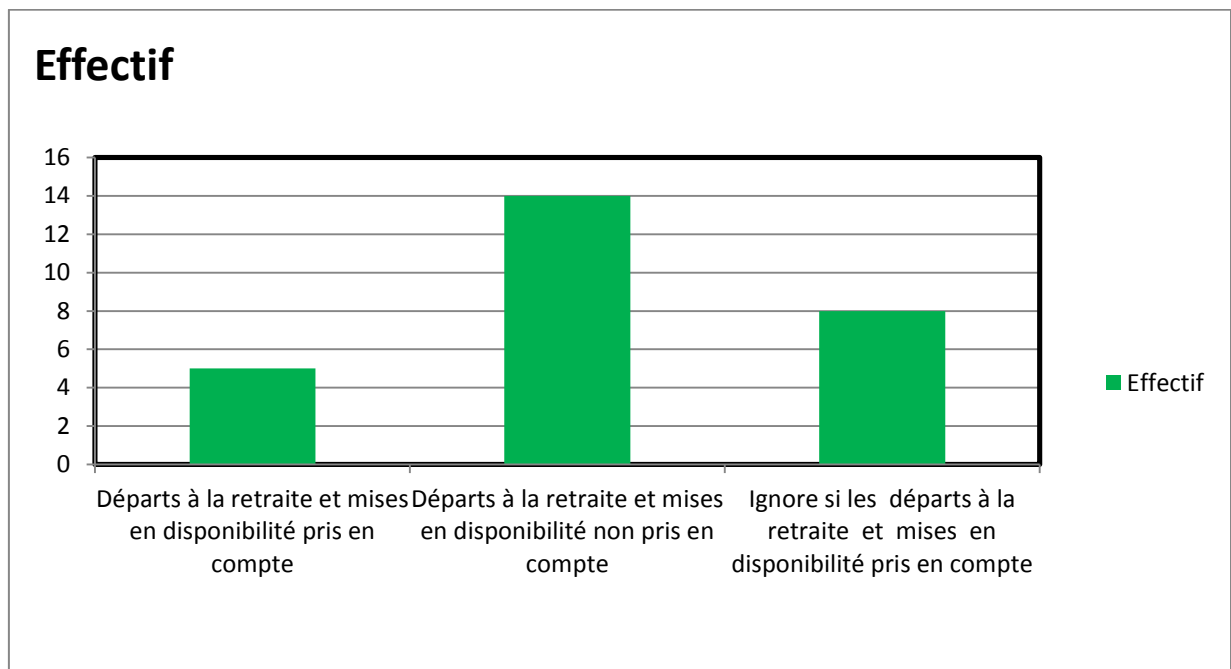
Rappelons que le problème spécifique N°2 est l'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources. En effet, il est important de se faire une idée claire de la configuration du personnel. En ce qui concerne les facteurs affectant la disponibilité en ressources humaines, l'on retient généralement la maladie, le décès, les départs à la retraite et les mises en disponibilité. Dans le cas d'espèce, nous avons insisté sur la prise en compte des départs à la retraite et des mises en disponibilité en matière de prévisions en ce sens que ces deux facteurs influencent beaucoup plus la disponibilité des ressources humaines alors qu'ils sont susceptibles d'être planifiés.

Les résultats de notre étude se présentent comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n° 6 relatif à la prise en compte des facteurs affectant la disponibilité

Mode	Départs à la retraite et mises en disponibilité pris en compte	Départs à la retraite et mises en disponibilité non pris en compte	Ignore si les départs à la retraite et mises en disponibilité pris en compte	Total
Effectif des enquêtés	05	14	8	27
Fréquence	18,53	51,85	20,63	100

Source : Données de nos enquêtes

Graphe N°2 : Facteurs de déperdition relatifs au personnel

Source : Données de nos enquêtes

L'examen de cette représentation révèle que les mouvements affectant la disponibilité des ressources humaines à savoir les départs à la retraite et les mises en disponibilité sont omis lors des prévisions de l'évolution des ressources humaines. En effet, lors de la projection des besoins en ressources humaines ces facteurs qui ont tendance à réduire l'effectif de la main-d'œuvre ne sont pas pris en compte alors qu'il est important d'en tenir compte. Aussi, des entretiens que nous avons eus avec les différents intervenants dans la réalisation du cadre organique, 51,85% estiment que ces facteurs ne sont pas comptabilisés. Près de 29% répondent ignorer si ces facteurs sont considérés et plus de 18% affirment que ces facteurs sont pris en compte. Il s'en dégage qu'il y a tout de même un intérêt à intégrer ces facteurs au processus d'élaboration du cadre organique en vue d'une gestion intégrée des ressources humaines voire d'une maîtrise des flux de sortie du système du personnel, que cette sortie soit temporaire (mise en disponibilité) ou définitive (mise à la retraite).

3 - Résultats relatifs au problème spécifique N°3

Le problème spécifique N°3 est relatif à l'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail. Au terme de nos recherches, nous avons eu à constater qu'au Bénin les normes en matière d'évaluation de charge de travail sont quasi inexistantes. Par ailleurs, aucun indicateur de quantification de la charge de travail n'a été élaboré en vue de permettre aux directeurs techniques et centraux de disposer d'une base claire et précise des informations relatives à la charge de travail et nécessaire à l'élaboration du cadre organique. La quasi-totalité des cadres reconnaissent que l'absence de ces indicateurs ainsi que des normes supplémentaires claires et précises sont à l'origine de l'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur la charge de travail.

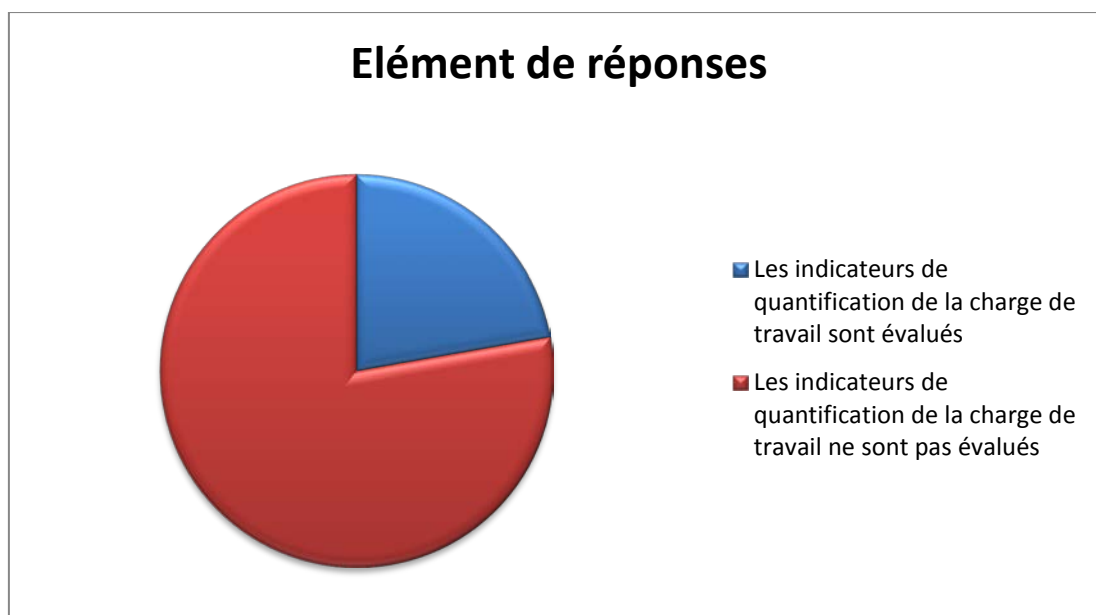
A ce niveau, nous avons d'abord cherché à vérifier si les indicateurs de quantification de charge de travail sont utilisés. Les résultats, sont consignés dans le tableau N°7 suivant appuyés par le graphique N°3 représentant la part de chaque type de réponses reçues.

Tableau N°7 : Evaluation des indicateurs de quantification de la charge de travail.

Mode	Les indicateurs de quantification de la charge de travail sont évalués	Les indicateurs de quantification de la charge de travail ne sont pas évalués	Total
Effectif	6	21	27

Source : Données de nos enquêtes

Graphe N° 3 : Réponse relative à l'évaluation des indicateurs de quantification de la charge de travail



Source : Données de nos observations de stage

De l'analyse du tableau et du graphe précédents, il ressort que 77,78% des personnes impliquées à divers niveaux de l'élaboration du cadre organique reconnaissent que les indicateurs de quantification de la charge de travail ne sont même pas identifiés, ni évalués. En clair, ces indicateurs ne participent pas à l'élaboration du cadre organique.

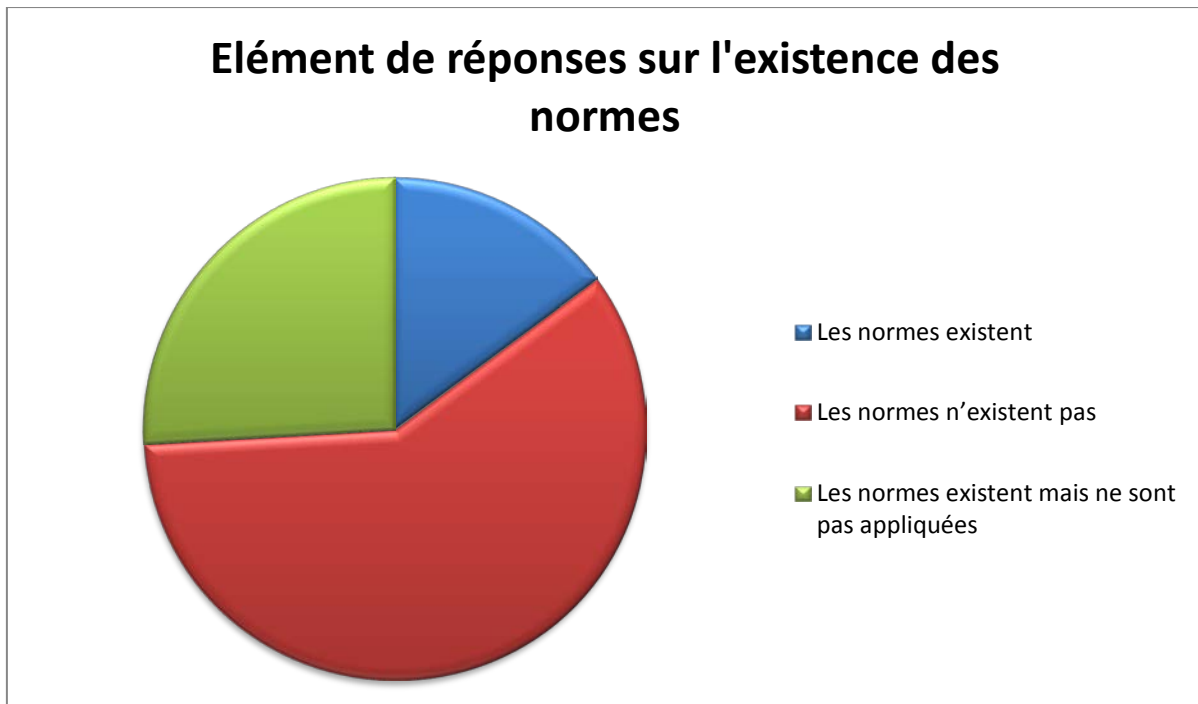
La seconde étape de notre démarche méthodologique est de vérifier s'il existe des normes supplémentaires et clairement définies pour évaluer la charge de travail. Les réponses recueillies sont présentées dans le tableau N°8 et le graphique N°4 suivants:

Tableau N°8 : Élément de réponses sur l'existence des normes supplémentaires de travail

Mode	Les normes existent	Les normes n'existent pas	Les normes existent mais ne sont pas appliquées	Total
Effectif	4	16	7	27
Fréquence en %	14,82	59,25	25,93	100

Source : Données de nos enquêtes

Graphe N° 4 : Élément de réponses sur l'existence des normes supplémentaires de travail



Source: Données de nos enquêtes

Il ressort du tableau et du graphe précédents que 59,25 % des personnes enquêtées répondent que les normes supplémentaires et clairement définies n'existent pas pour l'élaboration du cadre organique, tandis que 25,93% estiment que ces normes existent et ne sont pas appliquées. Par contre 14,82% pensent que ces normes existent.

Mais lorsque nous avons poursuivi nos investigations afin de retrouver ces normes nous avons constaté que ceux qui pensent que ces normes existent n'ont pas pu en prouver l'existence. En réalité, les prétendues normes ne sont que des documents relatifs à la description des profils des postes. En conséquence, il n'existe à proprement dit de normes définissant clairement la charge de travail.

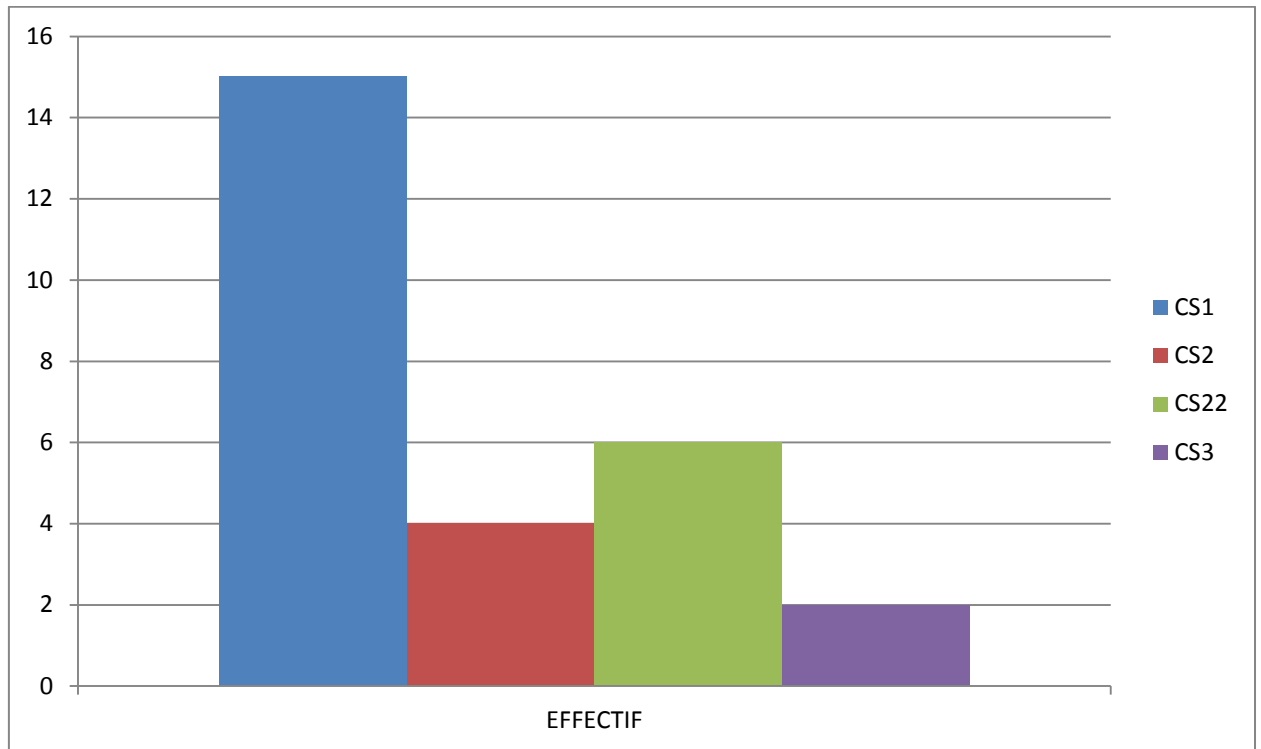
La troisième étape de notre démarche est de vérifier si l'absence d'indicateurs de quantification de la charge de travail et l'inexistence de normes de travail

explique le fait que l'identification des besoins futurs en ressources humaines n'est pas axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail. A ce niveau il convient de préciser que la réponse à l'un ou l'autre volet de la question n'est pas exclusive ; c'est-à-dire qu'une même personne peut choisir les deux causes à la fois. Ce qui signifie qu'il peut penser que les deux causes sont justifiées. La conséquence est que l'effectif total peut être inférieur à la somme des réponses dans la mesure où les personnes qui auront choisi deux causes par exemple seront doublement comptées. En vue d'éviter cet état de choses nous restituons le tableau dans lequel ceux qui pensent que les deux causes spécifiques sont à la fois responsable du problème posé et ceux qui pensent que seulement l'une d'entre elles est responsable du problème posé.

Tableau N°9 : Synthèse des résultats relatifs au problème spécifique N°3

Mode	L'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail s'explique par l'absence d'indicateurs de quantification de la charge de travail et l'inexistence de normes et de critères supplémentaires de travail bien définis	L'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail s'explique seulement par l'absence d'indicateurs de quantification de la charge de travail	L'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail s'explique seulement par l'inexistence de normes et de critères supplémentaires de travail bien définis	L'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail s'explique par d'autres causes en dehors de celles identifiées	Total
Effectif	15	4	6	2	27
Fréquence %	51,56	14,81	22,22	7,40	100

Source : Données de nos enquêtes

Graphe N°5 : Synthèse des résultats relatifs au problème spécifique N°3

Source : Données de nos enquêtes

Légende :

CS1 :L'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail s'explique par l'absence d'indicateurs de quantification de la charge de travail et l'inexistence de normes et de critères supplémentaires de travail bien définis.

CS2 :L'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail s'explique seulement par l'absence d'indicateurs de quantification de la charge de travail.

CS3 : L'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail s'explique seulement par l'inexistence de normes et de critères supplémentaires de travail bien définis

CS4 : L'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail s'explique par d'autres causes en dehors de celles identifiées.

Cette figure retrace les diverses réponses en ce qui concerne le problème spécifique N°3. En réalité 55,56% des enquêtés pensent que les deux causes relatives à ce problème spécifique expliquent l'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail. Seuls 22,22% estiment que l'inexistence de normes supplémentaires et clairement définies est l'unique cause de l'identification des besoins futurs en ressources non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail. Quant au reste de la population cible 14,81%, il pense que ce problème est dû seulement à l'inexistence d'indicateurs de quantification de la charge de travail. Enfin seulement 7,40% pensent que d'autres causes sont à l'origine de ce problème.

4 - Les limites des données collectées

Les limites des données énumérées ci-dessus sont inhérentes à la marge d'erreurs due à la négligence éventuelle de certains agents devant répondre à notre entretien pour n'avoir pas été disponible. Il en est ainsi de leur méfiance face à certaines questions. De même, certaines questions sont parfois non comprises d'une catégorie d'agents en raison de leur niveau de formation, et cela a une influence probable sur la qualité des réponses obtenues de leur part. Toutefois, nous avons pris le maximum de garde fou tant au moment de l'entretien qu'au moment du traitement des informations recueillies afin de garantir une certaine neutralité et un caractère scientifique aux données collectées. Malgré ces limites inhérentes à la collecte des données primaires, nous vérifierons si ces données confirment nos hypothèses.

Après avoir présenté les données et leur limite, procédons à présent à leur analyse.

B– Analyse des données collectées

Dans cette partie, nous analyserons les résultats issus de nos enquêtes en fonction de chaque problème spécifique.

1 - Analyse des données relatives à l'hypothèse spécifique N°1 :

Au regard des résultats ci-dessus consignés, il est évident que l'hypothèse n° 1 formulée comme ci-dessus : L'inexistence d'inventaire sommaire des ressources humaines s'explique par l'absence de calculs périodiques d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs favorables audit inventaire.

En effet le calcul de ces différents indicateurs met en évidence les principales caractéristiques du personnel. Cela permet d'avoir une vue globale sur la configuration de ce personnel et donc de réaliser un certain nombre de diagnostics afin de détecter les données démographiques existantes. Par exemple si les données relatives aux effectifs par catégories socioprofessionnelles étaient régulièrement mises à jour et que leur analyse avait été faite avant l'élaboration du cadre organique 2011-2013 du MESFTPRIJ, le sureffectif observé au niveau des cadres A et B aurait pu être anticipé. Par ailleurs l'inventaire offre également l'opportunité de déceler les problèmes relatifs aux compétences individuelles et collectives ou encore des problèmes de rotation du personnel. Par conséquent, l'inventaire des ressources humaines doit être intégré au processus d'élaboration du cadre organique. Toutefois cela suppose le calcul périodique des indicateurs suscités.

2 - Analyse des données relatives à l'hypothèse spécifique N° 2 :

Rappelons que l'hypothèse spécifique n°2 était ainsi formulée : L'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans

la prévision de l'évolution desdites ressources est due à l'inexistence d'une gestion intégrée des ressources humaines.

En effet, de nos enquêtes, il ressort que les départs à la retraite et les mises en disponibilité ne sont pas comptabilisées pour l'élaboration du cadre organique alors que généralement ils influencent négativement les effectifs disponibles. Aussi leur prise en compte dans le processus d'élaboration du cadre organique participerait-elle au renforcement de l'objectivité des analyses des écarts quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines. Autrement dit, l'une des finalités du cadre organique étant de favoriser l'analyse des écarts quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines, il serait judicieux d'intégrer les facteurs « départs » et « mises en disponibilité » à l'élaboration du cadre organique, parce que ces facteurs ont pour effet de réduire les effectifs. En conséquence ils sont souvent à l'origine de nombreux problèmes démographiques dont les sous-effectifs.

3 - Analyse des données relatives à l'hypothèse spécifique N° 3

Sur la base des résultats issus de nos enquêtes, nous avons pu constater que pour l'identification des besoins futurs en ressources humaines, l'évolution prévisible de la charge de travail n'est pas prise en compte.

En effet, l'existence d'indicateurs de la charge de travail à fournir à un poste ainsi que celle des normes qui s'y rapportent constitue un appui solide à la détermination de la charge de travail quelle qu'elle soit. Dans le cas d'espèce, la plupart des enquêtés s'accordent sur le fait que ces éléments à considérer n'existent pas.

Les résultats ainsi analysés nous permettront de poser le diagnostic dans les lignes à suivre.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Dans le présent paragraphe, nous partons des hypothèses vérifiées pour poser le diagnostic.

A – Vérification des hypothèses

Au regard de la présentation des données recueillies au cours de nos enquêtes et de leur analyse figurant ci-dessus, nous pouvons retenir que:

- L'hypothèse spécifique N°1 ainsi formulée : l'inexistence d'inventaire sommaire des ressources humaines s'explique par l'absence de calculs périodiques d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs favorables au dit inventaire est vérifiée ;

- L'hypothèse spécifique N°2 qui est la suivante : l'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources est due à l'inexistence d'une gestion intégrée des ressources humaines est également validée.

- Enfin, l'hypothèse spécifique N°3 formulée comme suit: l'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail s'explique par l'inexistence d'une méthode de détermination des besoins desdites ressources intégrant la valeur charge de travail, est vérifiée.

Les hypothèses étant vérifiées, nous établissons dans les lignes à suivre le diagnostic.

B - Etablissement du diagnostic

Le diagnostic est fait au niveau de chaque problème spécifique et consiste essentiellement à identifier au nombre des causes probables, celles se trouvant réellement à la base de ce problème en vue d'y remédier.

1- Diagnostic du problème spécifique 1

L'absence d'indicateurs fiables favorables à l'inventaire se trouve être à la base de l'inexistence d'inventaire fiable desdites ressources.

2- Diagnostic du problème spécifique 2

L'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines a pour cause la non prise en compte de l'absence d'une gestion intégrée des ressources humaines.

3 - Diagnostic du problème spécifique 3

L'inexistence d'une méthode de détermination des besoins desdites ressources intégrant la valeur charge de travail est la cause de l'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail.

Une fois les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques connues et le diagnostic établi, il nous revient de proposer des solutions d'éradication de ces causes afin d'atteindre notre objectif général.

SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Les solutions et les conditions de leur mise en œuvre sont exposées dans ce paragraphe. A l'issue de cet exposé, nous avons réalisé le tableau de synthèse de l'étude.

Paragraphe1 : Approches de solutions

Les solutions proposées sont d'une part liées aux nombreux dysfonctionnements précédemment constatés et de l'autre destinées à amortir les dysfonctionnements au niveau général.

A- Solutions relatives aux problèmes spécifiques

Pour corriger les déséquilibres constatés à ces divers niveaux, nous avons suggéré pour chaque problème spécifique un certain nombre de mesures.

1- Les solutions pour corriger l'inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines

Il s'agit ici d'établir un état de la population fonctionnaire disponible au sein du MESFTPRIJ. Pour cela il convient de procéder à l'inventaire quantitatif et à celui qualitatif des ressources humaines.

L'inventaire quantitatif portera sur le décompte du personnel en fonction de divers indicateurs individuels et collectifs. Ainsi les indicateurs individuels regrouperont les critères tels que l'âge des agents, l'ancienneté au poste notamment au moyen de la pyramide des âges et de la pyramide des anciennetés. Quant aux indicateurs collectifs, ils sont entre autres l'âge moyen du personnel, le taux de promotion, le taux de démissions, le taux de décès, les effectifs relatifs aux catégories socioprofessionnelles. Par contre, l'inventaire qualitatif doit être réalisé en fonction des différentes compétences disponibles au sein du

MESFTPRIJ. De ce fait la mise en évidence des principales caractéristiques démographiques du personnel du MESFTPRIJ permettra d'avoir une vue globale sur la configuration du personnel et de réaliser un certain nombre de diagnostics afin de détecter des problèmes démographiques. Par exemple, si l'inventaire sommaire des ressources humaines avait été fait avant l'élaboration du cadre organique 2011-2013 du MESFTPRIJ, la prédominance observée au niveau des cadres A et B aurait pu être anticipé. Par ailleurs l'inventaire offre également l'opportunité de déceler les problèmes relatifs aux compétences individuelles et collectives ou encore des problèmes de rotation du personnel. Par conséquent, le calcul périodique des indicateurs tels que les données relatives aux taux de rotation du personnel, à l'âge moyen du personnel aux effectifs par ancienneté et aux effectifs par catégorie socioprofessionnelle suppose la mise à jour desdites données ainsi que la conception d'outils nécessaires à la réalisation de l'inventaire. De surcroît la réalisation d'un tel inventaire ne saurait être possible sans la collaboration des différents services en charge de la gestion de l'information au niveau de chacune des structures du MESFTPRIJ. Pour cela ces services doivent collecter et actualiser au fur et à mesure les données nécessaires à la constitution d'une mini-base des ressources humaines. Il s'agit entre autres des effectifs relatifs à l'âge moyen du personnel, ainsi qu'aux anciennetés, au taux de rotation du personnel, et aux catégories socioprofessionnelles. La coordination de ces différents services et leur collaboration participera certainement à la mise en place d'une telle mini-base des ressources humaines.

2- Les solutions pour corriger l'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de leur évolution.

« L'évolution naturelle⁸ » des ressources humaines en dehors de la détermination d'un horizon de prévision est fonction de plusieurs paramètres notamment les départs à la retraite et les mises en disponibilité. En réalité, il faudra partir des résultats de l'inventaire des ressources humaines pour prévoir l'évolution de celles-ci. Par exemple la pyramide des âges permet d'assurer à court terme la surveillance des limites d'âge pour le déclenchement des mises à la retraite. Or, les départs à la retraite peuvent déboucher lorsqu'ils ne sont pas anticipés sur des situations de pénurie en main d'œuvre. Il en est de même pour les mises en disponibilités. Ainsi comme l'indique ci-dessus les résultats de nos enquêtes, intégrer les facteurs « départs à la retraite », « mises en disponibilité » au processus d'élaboration du cadre organique du MESFTPRIJ participerait à une meilleure gestion des ressources humaines de ce ministère. Cela passe également par la mise en place d'une base de données fiable et régulièrement actualisées. A tout cela s'ajoute la nécessité de mettre en place un système de gestion et de coordination des statistiques en Ressources Humaines. Par ailleurs, cela suppose que les services de la Gestion de l'information, de même que celui de gestion des carrières travaillent en synergie. Il en est de même pour la collaboration entre les autres services du MESFTPRIJ et ces services.

3- Les solutions pour corriger l'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail

Pour limiter l'impact des dysfonctionnements sus-énumérés sur l'identification des besoins futurs en ressources humaines à travers la notion de charge de travail notamment en termes d'indicateurs et de normes

⁸ Ce terme est employé par Jean-Pierre citeau dans son ouvrage « Gestion des ressources humaines Principes généraux et cas pratiques », page 61

supplémentaires clairement définis. Il faudra donc déterminer des indicateurs de quantification objectifs du travail à fournir, par exemple le nombre de dossiers à traiter, afin d'apprécier le volume d'activité du secteur concerné. Ainsi, il ne suffira pas seulement de répertorier les attributions prévues par les textes et effectivement exercées, mais aussi celles prévues par les textes et non exercées ou peu exercées. Il en est de même pour les attributions exercées et non prévues par les textes. Toutes ces informations et les raisons qui les motivent permettent de se faire une idée claire de l'évolution des charges de travail et de procéder aux prévisions correspondantes. Pour cela, il faudra tenir compte du budget-programme en raison de son terme triennal qui coïncide avec celle du cadre organique.

Par ailleurs toutes ces approches de solutions ne pourront être efficaces que si un certain nombre de conditions sont réunies.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Les solutions ci-dessus proposées ne pourront être convenablement et efficacement mises en œuvre que si certaines conditions dont les suivantes sont remplies:

- Une volonté et un appui politique des autorités du MESFTPRIJ à divers niveaux notamment au niveau local et central à s'engager dans le processus et le respect de la mise en application des stratégies de gestion des ressources découlant de la mise en œuvre desdits cadres organiques. Aussi, les autorités du MESFTPRIJ doivent-elles être davantage impliquées, voire formées à cet effet.
- Une base informatisée des données des cadres organiques avec une gestion informatisée des personnels, au moyen d'informations collectées auprès des diverses structures concernées

- Un système de mise à jour permanent et fiable des données, en fonction de l'évolution des effectifs, des emplois et des compétences de chacune des structures du MESFTPRIJ

- Une collaboration étroite entre l'organe central de pilotage du processus (l'Equipe d'Impulsion de la planification stratégique des Ressources humaines dans la Fonction Publique) et les différents services concernés par l'élaboration du cadre organique serait bénéfique pour ces deux acteurs du processus d'élaboration dudit cadre.

Au terme de notre réflexion, nous pouvons présenter la synthèse de l'étude à travers le tableau suivant :

Tableaux n° 10 : Synthèse de l'étude sur « l'Analyse du cadre organique comme outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines : cas du MESFTPRIJ »

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Hypothèses	Causes réelles	Éléments de diagnostic	Solutions
	Problématique	Objectifs	Hypothèse			
Niveau général	<p><u>Problème général :</u> Existence d'une méthodologie peu rationnelle d'élaboration du cadre organique du MESFTPRIJ</p>	<p><u>Objectif général :</u> Proposer une méthodologie d'élaboration de cadre organique favorable à une planification et à un contrôle efficace de la gestion du personnel du MESFTPRIJ</p>	-	-	-	-

Niveau spécifique	1	<p><u>Problème</u> <u>spécifique n°1 :</u> Inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines</p>	<p><u>Objectif</u> <u>spécifique n°1 :</u> Suggérer des outils utiles à une analyse démographique sommaire</p>	<p><u>Hypothèse</u> <u>spécifique n°1 :</u> L'inexistence d'inventaire sommaire des ressources humaines s'explique par l'absence de calculs périodiques d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs favorables au dit inventaire</p>	<p>-Absence de données relatives aux taux de rotation du personnel ; - Absence de données relatives à l'âge moyen du personnel ; - Absence de données relatives aux effectifs par ancienneté ; - les données relatives aux effectifs par catégorie socioprofessionnelle</p>	<p>L'absence d'indicateurs fiables favorables à l'inventaire des ressources humaines explique l'inexistence d'inventaire fiable desdites ressources</p>	<p>- mise en place d'une base de données fiable - mise à jour périodique des indicateurs quantitatifs et qualitatifs nécessaires à l'inventaire des ressources humaines</p>
-------------------	---	---	--	--	---	---	---

	2	<p><u>Problème</u> <u>spécifique n° 2 :</u> Exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources</p>	<p><u>Objectif</u> <u>Spécifique n° 2 :</u> Proposer une stratégie appropriée de prévision de l'évolution des ressources humaines</p>	<p><u>Hypothèse</u> <u>spécifique n° 2 :</u> L'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources est due à l'inexistence d'une gestion intégrée des ressources humaines</p>	<p>-Détermination de prévision de l'évolution des ressources humaines sans prise en compte des données relatives aux départs à la retraite ; -Prévision de l'évolution des ressources humaines déterminée sans prise en compte des données relatives aux</p>	<p>L'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources est due à l'absence d'une gestion intégrée des ressources humaines</p>	<p>- actualisation des données relatives aux facteurs de déperdition - mise en place d'un système de gestion et de coordination des statistiques des ressources humaines</p>
--	---	--	---	--	--	--	--

					anticipations de mises en disponibilité		
Niveau spécifique	3	<p><u>Problème spécifique n°3 :</u> Identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail</p>	<p><u>Objectif spécifique n°3 :</u> Proposer une méthode de détermination des besoins en ressources humaines intégrant la valeur charge de travail</p>	<p><u>Hypothèse spécifique n°3 :</u> L'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail s'explique par l'inexistence d'une méthode de détermination des besoins desdites ressources</p>	<p>-Détermination de prévision de l'évolution des ressources humaines sans prise en compte des données relatives aux départs à la retraite ; -Prévision de l'évolution des ressources humaines déterminée sans</p>	<p>L'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail s'explique par l'inexistence d'une méthode de</p>	<p>- détermination d'indicateurs objectifs de quantification de la charge du travail - détermination de normes supplémentaires et clairement définies relatives à la</p>

				intégrant la valeur charge de travail	prise en compte des données relatives aux anticipations de mises en disponibilité	détermination des besoins desdites ressources intégrant la valeur charge de travail	charge du travail.
--	--	--	--	---------------------------------------	---	---	---------------------------



CONCLUSION

Le cadre organique, outil incontournable de gestion prévisionnelle des emplois dans la fonction publique demeure à nos jours une nouveauté. Ce joyau moderne en matière de planification stratégique des ressources humaines devrait en principe permettre au MESFTPRIJ d'anticiper compte tenu des informations disponibles, les changements au plan quantitatif et qualitatif afin de répondre aux besoins nouveaux en ressources humaines. C'est pour cela que son élaboration devrait obéir à des règles spécifiques. Malheureusement dans la pratique l'élaboration du cadre organique subit parfois quelques entorses susceptibles d'occasionner la plupart du temps des dysfonctionnements au sein de l'organisation concernée. C'est le cas du MESFTPRIJ confronté à un certain nombre de difficultés liées à l'élaboration de son cadre organique. Aussi avons-nous préconisé dans le cadre de notre étude quelques mesures telles que la mise en place d'une base de données fiables, la mise à jour périodique des indicateurs quantitatifs nécessaires à l'inventaire des ressources humaines. La seconde catégorie de mesures que nous proposons concerne l'actualisation des données relatives aux départs à la retraite et aux mises en disponibilité, ainsi que la mise en place d'un système de gestion et de coordination des statistiques des ressources humaines. Enfin, il importe de déterminer des indicateurs de quantification objectifs de la charge de travail et ceux de normes supplémentaires bien définies. Ces approches de solutions assorties de conditions de mise ne constituent certes pas des palliatifs, mais contribueront un temps soit peu à la résolution des dysfonctionnements auxquels est sujet le MEFTPRIJ. Mieux, cela participerait à la mise en place d'un personnel quantitativement suffisant et disposant du savoir, du savoir-faire et du savoir être requis pour la production des résultats escompté, car l'acquisition, la gestion efficiente et la conservation de ce personnel passent par une pluralité d'outils dont le cadre organique. Certes, de nombreux efforts sont fournis par les différents acteurs concernés, toutefois ils méritent d'être renforcés. En effet

l'élaboration et la gestion des cadres organiques pour une optimisation de la gestion des ressources humaines au sein des organisations supposent l'appropriation de ces outils par les différents acteurs concernés. De même la mise en œuvre progressive et effective des cadres organiques, instruments de planification stratégique des ressources humaines apparaît comme un gage certain pour l'amélioration des performances des services publics béninois notamment pour le MESFTPRIJ.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

- CITEAU, J.P, (1999-2000) : « Gestion des Ressources Humaines : principes et Cas pratiques », 5^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 227p.
- DOLAN Shimon L. et Randall S. SCHULER, (1995) « Manuel de pilotage social », Editions du renouveau pédagogique, Inc.735p.
- GODET, Michel (1997) : « Manuel de prospective stratégique : l'art de la méthode », tome 2, Dunod , Paris,359p.
- PELLETIER G. et al. (1992) : La planification stratégique des ressources humaines, Québec, 80 p.
- PERRETI, J.M., (2004), Gestion des ressources Humaines, 11^{ème} Edition Vuibert 274p.
- SEKIOU, L. et al. (2004) Gestion des ressources Humaines, 2^{ème} Edition, De Boeck Université, Bruxelles, 814 p.
- TAÏB Jean-Pierre, (2001), « Les tableaux de bord de la gestion sociale », DUNOD, Paris. 242p.
- THIERRY, D., et C SAURET, (1997) : La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, Editions l'harmattan, Paris, 268 pages.

Ouvrages spécifiques

- 1- KERLAN, F. (2004) : « Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », paris les Editions d'organisation, 2^{ème} édition, 236 p.
- 2- THIERRY, D., (1990) « La Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences » Paris, Harmattan, collection pour l'emploi, 192p

Mémoires

- DOSSOU Achille, (2012), « Proposition de mise en place d'une démarche de GESTION prévisionnelle des emplois et des compétences à la mairie de Cotonou », ENAM Cycle II, 98 p.
- METCHO Kwamé, (2011), « Contribution à la mise en d'une pratique de gestion prévisionnelle des ressources humaines à la direction du journal officiel de la république du Bénin », ENAM Cycle II, 127p.

Cours

- MASSOUGBODJI, F. (2012), « Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences », GRH/ENAM, cycle II
- LOKO LOKOSSOU, P. (2012), « Droit de la fonction publique », GRH/ENAM, cycle II

Textes officiels

- PR(2012) Décret N° 2012-191 du 03 juillet 2012 fixant la structure-type des Ministères
- PR(2012) Décret N° 2012-431 du 06 novembre 2012, portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'insertion des jeunes.
- MESFTPRIG(2013) L'arrêté N° 335 du 23 juillet 2013 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction des Ressources Humaines.
- MESFTP(2010) Note de service n°1911/DRH/MESFTP/SA du 27 décembre 2010 prise en application des dispositions de l'arrêté portant attributions organisation et fonctionnement de la Direction des ressources Humaines du Ministère de l'Enseignement Secondaire de la Formation Technique et Professionnelle.

Autres documents

- Cadre organique du Ministère de la Famille, des Affaires sociales, de la solidarité Nationale, des Handicapés et Personnes de Troisième Âge, (2011-2013) 542p.
- Pratiques Ressources Humaines, Magazine Africain de Gestion des Ressources Humaines, n°03 de Septembre 2013, page 3
- Référentiel pour l'élaboration des cadres organiques, des plans de formations et des plans de recrutement des ministères et institutions de l'Etat, (2011), 15p.

Webographie

www.technocompetence.qc.ca Consulté le 2 novembre 2013 à 12h05

www.e-rh.org Consulté le 2 novembre 2013 à 12h05

ANNEXES

ANNEXE N°1

GUIDE D'ENTRETIEN A L'ENDROIT DES CADRES DU COMITE D'ELABORATION DU CADRE ORGANIQUE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation, sur le thème « Analyse du cadre organique comme outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines : Cas du MESFTPRIJ » nous vous remercions de nous accorder de votre précieux temps et vous saurions gré de répondre aux questions suivantes :

1-a) Quel était l'état réel des effectifs à la date d'élaboration du cadre organique du MESFTPRIJ 2011-2013 ?

b) Pourquoi ne l'avoir pas fait figurer dans le cadre organique ?

2- Les données relatives aux départs, recrutements et formations ont-elles été prises en compte dans l'élaboration du cadre organique ?

3- Les postes contenus dans le cadre organique ont-ils été décrits selon la charge de travail correspondant à chacun d'eux ?

4 - Les besoins en ressources humaines reportés sur le cadre organique ont-ils tenu compte de la charge de travail des postes concernés ?

5 - Quelle est la technique adoptée pour l'élaboration du cadre organique ?

6- Quelle est la démarche adoptée pour la détermination des besoins en Ressources Humaines pour chaque entité par apport à l'année de référence et celles postérieures ?

7 - Quels sont les documents ayant servi à l'élaboration du cadre organique ?

8 – Les projections des besoins en Ressources Humaines ont-elles tenu compte des départs programmables, notamment ceux à la retraite ?

9- Les projections des besoins en Ressources humaine ont-elles pris compte le processus de recrutements programmés ?

MERCI POUR VOTRE CONTRIBUTION

ANNEXE N°2

GUIDE D'ENTRETIEN A L'ENDROIT DES DIVERS ACTEURS DE L'ELABORATION DU CADRE ORGANIQUE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation sur le thème **Analyse du cadre organique comme outil de gestion prévisionnelle des ressources humaines : Cas du MESFTPRIJ** nous vous saurions gré de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

- 1 – Avez-vous participé à l'élaboration du cadre organique ?
- 2- Quels types d'informations avez-vous fournis à cet effet ?
- 3- Avez-vous fournis des informations relatives à l'ancienneté, au grade et à l'âge des agents concernés?
- 4- Les effectifs relatifs aux départs à la retraite et aux anticipations de mises en disponibilité figurent-elles au nombre des informations fournies dans le cadre de l'élaboration du cadre organique?
- 5- Avez-vous fournis les effectifs relatifs aux formations et recrutements dans le cadre de l'élaboration du cadre organique?
- 6- Quelle est la démarche adoptée pour la détermination des besoins futurs en ressources humaines ?
- 7-Selon vous quelles sont les informations que doivent contenir le cadre organique?
- 8 – Que suggérez-vous pour améliorer l'élaboration du cadre organique ?

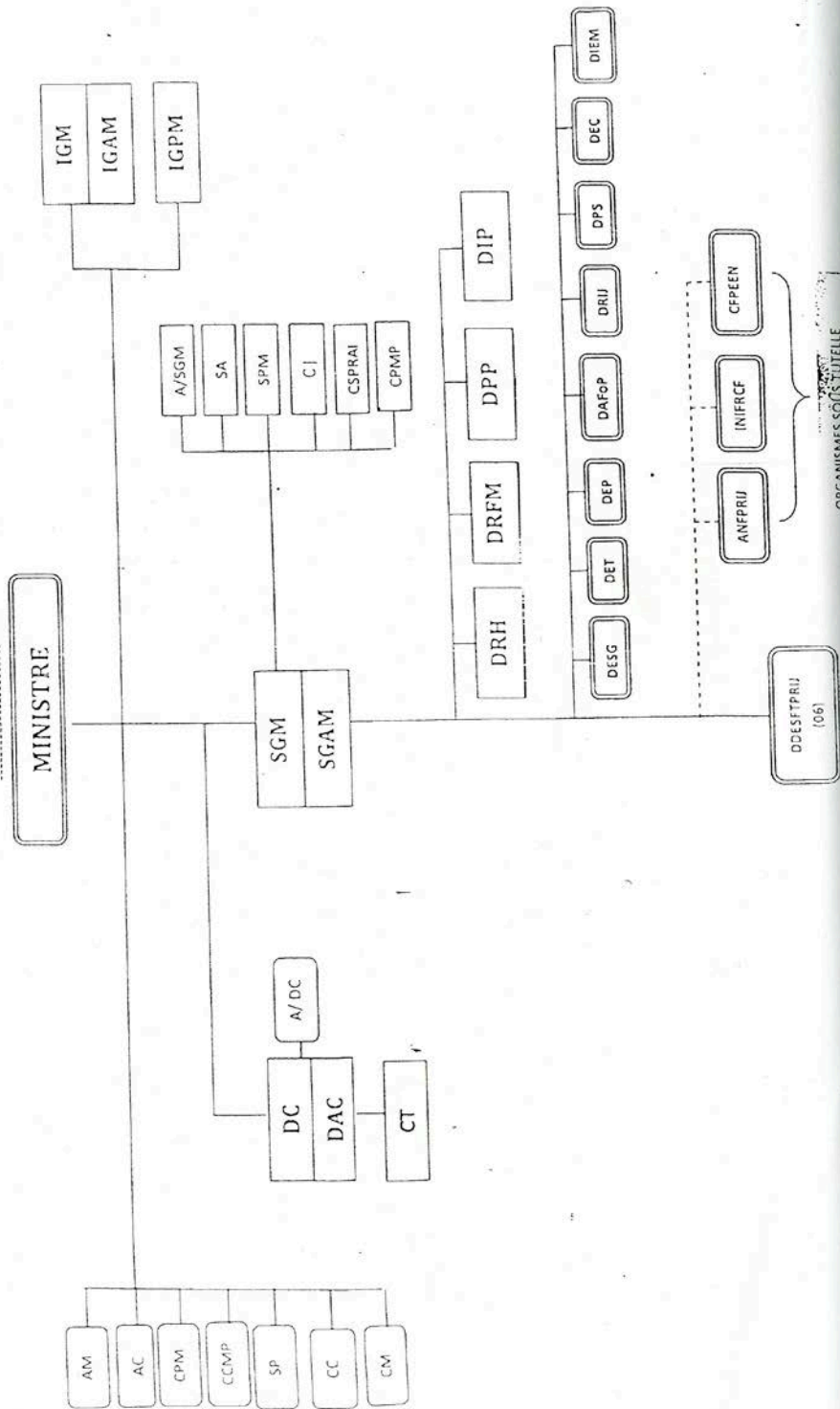
MERCI POUR VOTRE CONTRIBUTION

ORGANIGRAMME DU MESFTPRIJ

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE, DE LA FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE,
DE LA RECONVERSION ET DE L'INSERTION DES JEUNES

ORGANIGRAMME DU MINISTERE



ORGANIGRAMME DE LA DRH DU MESFTPRIJ

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

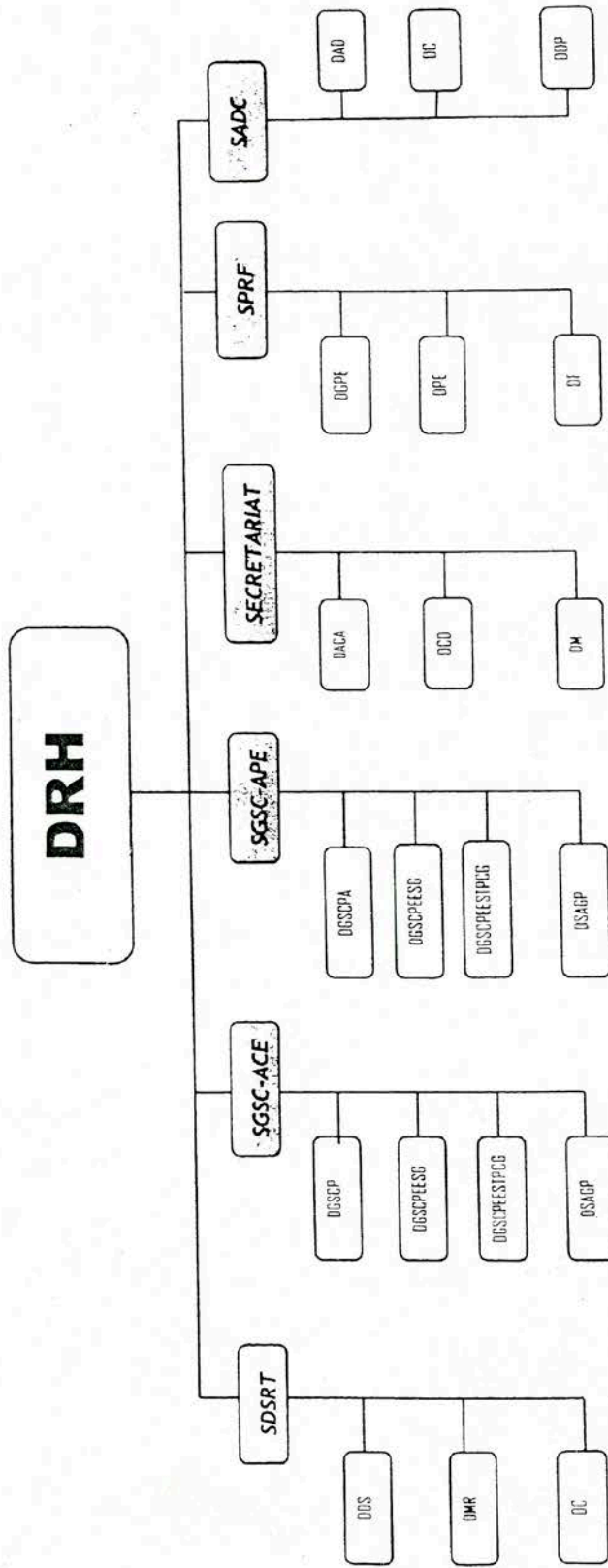


TABLE DES MATIERES

Identification du jury.....	i
Dédicaces.....	iii
Remerciements.....	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
Liste des tableaux	vi
Liste des graphiques.....	vii
Lexique.....	viii
Résumé.....	xi
Sommaire	xiii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE AU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	4
Section 1 : Cadre physique de l'étude et restitution des observations de stage.....	5
Paragraphe 1 : Présentation générale du MESFTPRIJ.....	5
A - Historique et organisation	5
B - Fonctionnement	13
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage.....	22
A-Difficultés liées à l'organisation et au fonctionnement de la direction des Ressources humaines du MESFTPRIJ.....	22
B-Atouts liés au fonctionnement de la direction des ressources humaines du MESFTPRIJ.....	27
Section 2 : ciblage et justification de la problématique.....	30
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....	30
A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	30

B -Choix de la problématique et justification du sujet.....	32
Paragraphe 2 : Spécification et détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	33
A- Spécification et détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	33
B- Détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	34
CHAPITRE PREMIER : DE L'ÉTUDE DES OBJECTIFS À LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE POUR LA RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE.....	37
Section 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses.....	38
Paragraphe 1 : Fixation des objectifs de l'étude.....	38
A – Objectif général de l'étude	38
B – Objectifs spécifiques.....	39
Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses et construction du tableau de bord de l'étude.....	39
A - Causes et hypothèses de recherche.....	39
1 - Causes et hypothèse liées à l'inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines.....	39
2 - Causes et hypothèse liées à l'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources.....	41
3 - Causes et hypothèse liées à l'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail	41
B- Construction du tableau de bord de l'étude.....	42
Section 2 : revue de littérature et méthodologie de collecte des données.....	45
Paragraphe 1 : revue de littérature.....	45
A – Clarification conceptuelle et définition des concepts clés de l'étude.....	45
1- Le concept de cadre organique	45

2 - La gestion prévisionnelle des ressources humaines.....	46
B - Contributions antérieures liées aux problèmes spécifiques.....	49
1-Contributions antérieures liées à l'inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines.....	49
2 - Contributions antérieures liées à l'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de l'évolution desdites ressources.....	51
3- Contributions antérieures liées à l'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail.....	52
Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude.....	52
A- Approche théorique de la méthodologie.....	53
1 - Méthodes ou outils de collecte.....	53
2- Techniques ou instruments de collecte.....	53
B- Approche empirique de la méthodologie.....	54
CHAPITRE DEUXIEME : DE LA COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS.....	56
Section 1 : Collecte et analyse des données.....	57
Paragraphe 1 : Mobilisation et dépouillement des données.....	57
A- Préparation, réalisation de la collecte des données et difficultés rencontrées.....	57
B- Dépouillement des données	58
Paragraphe 2 : Présentation, analyse des données et établissement du diagnostic.....	58
A- Présentation des résultats issus de l'enquête	59
1) Résultats relatifs au problème spécifique n° 1.....	59
2) Résultats relatifs au problème spécifique n°2.....	62
3) Résultats relatifs au problème spécifique n°3.....	64

4) Limite des données collectées.....	70
B- Analyse des données collectées.....	71
1) Analyse des résultats relatifs au problème spécifique n°1.....	71
2) Analyse des résultats relatifs au problème spécifique n°2.....	71
3) Analyse des résultats relatifs au problème spécifique n°3.....	72
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic de recherche.....	73
A- Vérification des hypothèses.....	73
B- Etablissement du diagnostic.....	74
1- Diagnostics du problème spécifique N° 1.....	74
2- Diagnostics du problème spécifique N° 2.....	74
3- Diagnostics du problème spécifique N° 1.....	74
Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	75
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	75
A- Solutions relatives aux problèmes spécifiques.....	75
1- Solutions pour corriger l'inexistence d'un inventaire sommaire des ressources humaines.....	75
2- Solutions pour corriger l'exclusion des facteurs affectant la disponibilité des ressources humaines dans la prévision de leur évolution.....	77
3- Solutions pour corriger l'identification des besoins futurs en ressources humaines non axée sur l'évolution prévisible de la charge de travail.....	77
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	78
CONCLUSION.....	85
BIBLIOGRAPHIE.....	88
ANNEXES	

